

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE LETRAS



**PERSPETIVAS DE INOVAÇÃO NO SISTEMA  
DE INFORMAÇÃO:  
O CASO DA ESCOLA DE POLÍCIA  
JUDICIÁRIA**

**ANA CRISTINA PEREIRA MARTINS ROMANO**

Dissertação orientada pelo

Professor Doutor Carlos Guardado da Silva, especialmente  
elaborada para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da  
Documentação e Informação

2017

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE LETRAS



**PERSPETIVAS DE INOVAÇÃO NO SISTEMA  
DE INFORMAÇÃO:  
O CASO DA ESCOLA DE POLÍCIA  
JUDICIÁRIA**

**ANA CRISTINA PEREIRA MARTINS ROMANO**

Dissertação orientada pelo

Professor Doutor Carlos Guardado da Silva, especialmente  
elaborada para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da  
Documentação e Informação

2017

## RESUMO

Esta dissertação propõe-se analisar, com base no conhecimento de um caso prático, o comportamento organizacional à luz do sistema de informação e dos desafios que se colocam à organização considerando as variáveis do ambiente envolvente. A metodologia qualitativa de estudo de caso baseou-se na análise documental (legislação, relatórios, orientações internas, manuais operacionais) e conhecimento *in loco*. Fundamentados na perspectiva de Choo (2003) que advoga a necessidade de as organizações usarem a inteligência e a aprendizagem para garantir a sua sobrevivência, procuramos com este estudo do sistema de informação de uma escola de formação profissional, a Escola de Polícia Judiciária (EPJ), conhecer a estratégia organizacional relativa à informação e ao conhecimento e ainda a interação com os atores do ambiente envolvente. Destes destacamos a Agência da União Europeia para a Formação Policial (CEPOL) pelo seu significado a nível internacional na atividade de cooperação da EPJ. A abordagem do sistema de informação tem como referência a alteração do paradigma informacional e científico da ciência da informação face à Sociedade da Informação e à evolução avassaladora do ambiente tecnológico. Procuramos sinalizar o importante papel da EPJ e o seu contributo para a instituição em que se insere, aproveitando o histórico do percurso legal da instituição para refletir sobre as diferentes soluções que condicionam o seu estatuto. Abordamos teorias de gestão da Administração Pública especialmente marcantes e influentes no contexto atual do sistema de informação como são, entre outras, o *e-Government*, o *New Public Management (NPM)*, planos de ação europeus para a administração pública em linha e de interoperabilidade semântica. Apresentamos novos contextos de evolução do sistema de informação: solução inovadora de desmaterialização e gestão documental e a adesão ao *projeto Administração eletrónica e interoperabilidade semântica (MIP e MEF)*, ambos de génese extrínseca à EPJ, mas de repercussão na mesma. Considerando as competências formativas da organização e perspetivando a emergência de novas oportunidades de investimento no âmbito da reforma do *NPM*, refletimos sobre a adoção de soluções de modernização na organização do sistema de informação da EPJ com recurso a modernos sistemas de gestão da aprendizagem.

## PALAVRAS-CHAVE

*e-government*; Escola de Polícia Judiciária; Gestão da Administração Pública; Sistema de gestão da aprendizagem; Sistema de informação

## **ABSTRACT**

This dissertation proposes to analyze, based on the knowledge of a practical case, the organizational behavior in light of the information system and the challenges facing the organization considering the variables of the surrounding environment. The qualitative case study methodology was based on documentary analysis (legislation, reports, internal guidelines, operational manuals) and on-site knowledge. Based on the perspective of Choo (2003), which advocates the need for organizations to use intelligence and learning to ensure their survival, we seek, with the study of the information system of a vocational training school, the School of Judicial Police EPJ), to know the organizational strategy related to information and knowledge and also the interaction with the actors of the surrounding environment. Of these, we highlight the European Police College (CEPOL) for its international significance in the EPJ cooperation activity. The approach of the information system has as a reference the alteration of the informational and scientific paradigm of information science in relation to the Information Society and the overwhelming evolution of the technological environment. We seek to signal the important role of the EPJ and its contribution to the institution in which it is inserted, taking advantage of the history of the legal course of the institution to reflect on the different solutions that condition its status. We approach theories of public administration management that are particularly striking and influential in the current context of the information system, such as e-Government, New Public Management (*NPM*), European eGovernment action plans and interoperability semantics. We present new contexts of evolution of the information system: innovative dematerialization and document management solution and the adherence to the project Electronic administration and semantic interoperability (MIP and MEF), both of genesis extrinsic to EPJ but with repercussions in the same. Considering the organizational skills of the organization and the emergence of new investment opportunities in the *NPM* reform, we reflect on the adoption of modernization solutions in the organization of the EPJ information system using modern learning management systems.

## **KEYWORDS**

e-Government; Information system; Judiciary Police Academy; Learning Management System; Public Administration

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, António  
e Natalina Martins, pelo  
amor e educação que me  
deram.

## AGRADECIMENTOS

Face ao grande hiato temporal entre a conclusão do Curso de Especialização em Ciências Documentais, em 1992, e a concretização da vontade de retomar os estudos para obter mais informação e conhecimento, só com a ajuda de vários amigos foi possível, em 2017, realizar o trabalho de dissertação no âmbito do Mestrado em Ciências da Documentação e Informação.

Por isso não posso deixar de agradecer a possibilidade que me foi dada na Escola de Polícia Judiciária, para aceder às fontes de informação e para a elaboração deste trabalho, que mereceu a autorização da Direção da EPJ

Agradeço em particular à Exma. Diretora da EPJ (2007-2016), Dra. Carla Falua, pelo apoio e incentivo que me deu e ainda pelo seu contributo específico na troca de conhecimentos e acompanhamento do desenvolvimento do trabalho.

Nesta oportunidade, agradeço igualmente a todos os colaboradores da Secretaria da EPJ, da Biblioteca, dos Serviços Gerais pela sua prestimosa colaboração.

Agradeço à Doutoranda Catarina Pissarra Silva a colaboração que me deu, em especial na ajuda a resolver proveitosamente nós do pensamento académico.

Agradeço aos meus filhos Henrique Romano e Miguel Romano pelo seu exemplo.

Agradeço ao meu marido Orlando Soares Romano o seu apoio inextinguível, o companheirismo, a forma forte e afetuosa com que sempre me deu ajuda ao longo deste percurso.

Agradeço ao Professor Doutor Carlos Guardado da Silva a disponibilidade para partilhar o seu saber e experiência, a colaboração que sempre me deu e o seu incentivo.

## Sumário

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
DEDICATÓRIA .....	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
Sumário .....	v
Índice de Figuras .....	vii
Lista de Siglas .....	viii
INTRODUÇÃO .....	1
1 – O sistema de gestão da informação e a gestão do conhecimento organizacional: Revisão da literatura.....	4
1.1 O novo paradigma informacional, científico e (sempre) custodial .....	5
1.2 Impacto da mudança de paradigma em contexto académico.....	12
1.3 Ciência da Informação e Conhecimento .....	16
1.4 Fluxos informacionais e dinâmicas de inovação .....	21
2 – Contextualização institucional .....	26
2.1 Enquadramento institucional e competências legais da EPJ .....	26
2.2. O ambiente externo e os desafios de mudança.....	31
2.3 Cooperação com a Academia Europeia de Polícia - CEPOL .....	36
2.3.1 CEPOL – Estratégia de tecnologias da informação e da comunicação .....	37
2.3.2 CEPOL – Estratégia de gestão da informação .....	40
2.3.3 CEPOL – Percursos de governação.....	43
3 – Caracterização da EPJ .....	49
3.1 Estrutura organizacional da EPJ e Enquadramento legal .....	49
3.2 Missão e objetivos.....	51
3.3 Representação estrutural da EPJ (atualidade).....	60
3.4 Localização e espaços físicos.....	64
4 – O sistema de informação da EPJ: uma abordagem sistémica.....	66
4.1 EPJ na Cadeia de Sistemas de Informação.....	67
4.1.1 <i>New Public Management e e-government</i> .....	68
4.1.2 Estratégia europeia para a administração eletrónica .....	71
4.2 Enquadramento governativo do sistema.....	72
4.3 Apostas de modernização no sistema de informação da PJ .....	74
4.4 Objetivos da nova solução ECM .....	76
4.4.1 Infraestrutura de informação anterior.....	77

4.4.2 Caracterização do sistema ECM: elementos constituintes da solução .....	78
4.4.3 Funcionamento da solução .....	80
4.5 Projeto: <i>PROGRAMA “ADMINISTRAÇÃO ELETRÓNICA E INTEROPERABILIDADE SEMÂNTICA” (MIP e MEF)</i> – Modelo estruturante na AP em contexto de <i>e-government</i> .....	86
5 – Sistema de informação da EPJ: funcionamento e desafios de modernização .....	91
5.1 Fatores influentes na produção da informação na EPJ .....	92
5.1.1 Departamento de Formação .....	95
5.1.2 Apoio e suporte .....	97
5.2 O papel da tecnologia .....	99
5.2.1 Impacto da Solução ECM na EPJ .....	99
5.2.2 Incursões da EPJ no caminho da modernização .....	101
5.3 Desafios de inovação e modernização .....	101
5.3.1 Sistema de Gestão da Aprendizagem .....	102
5.3.2 Ferramentas de <i>workflow</i> (fluxo de trabalho) .....	104
5.3.3 Instrumentos reguladores de formação .....	107
CONCLUSÕES .....	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	116



## Índice de Figuras

Figura 1 - Estudo científico da Gestão da Informação através de uma abordagem dos problemas relativos às principais fases do ciclo / fluxo info-comunicacional .....	8
Figura 2 - O Sistema Integral de Informação Activa e Permanente como instrumento potenciador de um desempenho de excelência pela Organização.....	10
Figura 3 - Diagrama do Campo da Ciência da Informação.....	14
Figura 4 - Mudança de PARADIGMA e de CONCEITOS .....	15
Figura 5 - Três tipos de conhecimento organizacional.....	18
Figura 6 - <i>Continuum from data to wisdom</i> .....	19
Figura 7 - Modelo de representação do fluxo da informação.....	23
Figura 8 - Objetivos Estratégicos da CEPOL.....	37
Figura 9 - Competências nucleares e competências de suporte .....	39
Figura 10 - Número de participantes .....	40
Figura 11 - Modelo de Informação Empresarial.....	42
Figura 12 - Organograma anexo à Instrução Permanente de Serviço n.º 1/2010 da Escola de Polícia Judiciária .....	61
Figura 13 - Imagem aérea das instalações da EPJ na Quinta do Bom Sucesso, Barro – Loures.....	64
Figura 14 - Planta das instalações da EPJ .....	65
Figura 15 - Solução ECM, elaboração própria .....	78
Figura 16 - Detalhe de implementação dos elementos do ECM, elaboração própria .....	85
Figura 17 - Representação da nova estrutura europeia de interoperabilidade.....	88
Figura 18 - Representação da relação de conceitos na Gestão de Sistemas de Informação, Segundo o Referencial ID .....	91
Figura 19 - Representação esquemática do fluxo documental na EPJ.....	100
Figura 20 - Estrutura hierárquica com fluxo de informação vertical .....	106
Figura 21 - Estrutura hierárquica com fluxo de informação vertical e horizontal .....	106
Figura 22 - Modelo de um sistema de gestão da formação profissional, incluindo aprendizagem enriquecida por tecnologia, baseado em processos.....	109
Figura 23 - Requisitos NP 4512: 2012, elaboração própria .....	110

## Lista de Siglas

ACE – Administração Central do Estado  
AEP – Academia Europeia de Polícia  
AIIM – *Association for Information and Image Management*  
AP – Administração Pública  
ASIA – Avaliação Supra-Institucional na Administração  
BPM – *Business Process Management*  
CEPOL – Agência da União Europeia para Formação Policial  
CI – Ciência da Informação  
DBMS – *Database management system*  
DGLAB – Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas  
DIF – *Domain Interoperability Framework*  
ECM – *Enterprise Content Management*  
ECDL – *European Computer Driving License*  
EDRM – *Electronic Discovery Reference Model*  
EIF – *European Interoperability Framework*  
EPCC – Escola Prática de Ciências Criminais  
EPJ – Escola de Polícia Judiciária  
ERP – *Enterprise Resource Planning*  
EUROJUST – *European Union's Judicial Cooperation Unit*  
EUROPOL – *European Union's Law Enforcement Agency*  
GNR – Guarda Nacional Republicana  
ICT – *Information and Communication Technology*  
IT – *Information Technology*  
INESC-ID – Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores – Investigação e Desenvolvimento  
INPCC – Instituto Nacional de Polícia e Ciências Criminais  
IPS – Instrução Permanente de Serviço  
ISA – *Interoperability Solutions for European Public Administrations*  
ISCPSP – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna  
ISPJCC – Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais  
IUM – Instituto Universitário Militar  
LMS – *Learning Management System*  
MEF – Macroestrutura Funcional  
MIP – Metainformação para a Interoperabilidade  
MJ – Ministério da Justiça  
NIF – *National Interoperability Framework*  
NPM – *New Public Management*  
OCR – *Optical Character Recognition*  
OS Platforms – *Open Source Platforms*  
PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado  
PJ – Polícia Judiciária  
RCM – Resolução do Conselho de Ministros  
RAGE – *Realising na Applied Gaming Eco-System*  
RDBMS – *Relational Database management system*  
SI-AP – Sistema Integral de Informação Ativa e Permanente  
TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação  
UE – União Europeia  
XML – *eXtensible Markup Language*

## INTRODUÇÃO

Com o presente projeto, pretendemos analisar o sistema de informação da Escola de Polícia Judiciária à luz dos conceitos da ciência da informação e do conhecimento.

De acordo com os autores do *Manual de investigação em ciências sociais* (QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L., 2003), é vantajoso começarmos por enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida que servirá de fio condutor da investigação.

Neste contexto e após uma reflexão sobre a estrutura que conhecemos e a investigação que realizámos, consideramos de extraordinária importância a seguinte questão de partida:

Num ambiente complexo e mutante, como pode o sistema de informação da organização Escola de Polícia Judiciária percorrer com sucesso o trilho da inovação e vencer o desafio da sobrevivência?

Subjacente a esta pergunta está o papel determinante que o sistema de informação representa na inovação e na sobrevivência organizacional. Pretendemos também fazer uma reflexão sobre as opções e os condicionamentos apresentados no percurso institucional, que claramente condicionam o sistema de informação da EPJ.

Assim, ao longo do nosso trabalho procuramos analisar o fenómeno informacional em diversos contextos da sua expressão e a forma como se percebe o seu impacto na organização.

Como denota a nossa pergunta de partida, poderão existir no meio ambiente envolvente da organização fatores de instabilidade ou marcadamente desafiantes para os quais se deverão perfilar opções de resposta.

Na *Sociedade da Informação* os vários atores encontram-se numa dinâmica incontornável de evolução o que obrigatoriamente se reflete nos diferentes mosaicos com que o sistema de informação se reveste.

No primeiro capítulo do nosso trabalho, procuramos refletir sobre a marcante mudança do paradigma informacional decorrente do avanço das tecnologias da informação e comunicação e o seu impacto no sistema de informação organizacional.

Esta temática tem peculiar expressão na alteração dos fundamentos teóricos da ciência da informação e do conhecimento, aos quais o meio académico está muito atento, como sinalizamos.

A Escola de Polícia Judiciária (EPJ), integrada ou não na estrutura orgânica da Polícia Judiciária (PJ), é herdeira de um processo evolutivo que reflete profundas preocupações de modernidade, as quais marcaram a sua própria criação.

Verificando-se que o domínio da **Informação**, para a PJ, é uma característica emblemática e diferenciadora da sua posição no ambiente envolvente, a qualidade do seu sistema de informação e da formação dos seus quadros são fatores decisivos na qualidade do seu desempenho. Esta matéria é analisada no segundo capítulo do trabalho, maioritariamente, sob a perspetiva da organização formadora.

No terceiro capítulo, debruçamo-nos sobre a caracterização da EPJ a partir da sua estrutura organizacional e abordamos a evolução temporal da organização, referenciando fatores marcantes da mesma.

No quarto capítulo optamos por fazer uma abordagem sistémica ao sistema de informação da EPJ, com base nos fatores exógenos que condicionam a organização, em particular a corrente do *New Public Management (NPM)*, do *e-government*, das políticas europeias e das orientações da tutela. Faremos ainda uma abordagem a processos de modernização dirigidos centralmente, em particular o projeto *Enterprise Content Management (ECM)*.

No quinto capítulo, abordamos os desafios de modernização que se deparam à EPJ, em particular as características dos sistemas de gestão da aprendizagem e também a desmaterialização de processos e a automatização de tarefas com base no recurso às novas tecnologias.

Este trabalho está desenvolvido a partir do método de estudo de caso, tendo por base a pesquisa qualitativa de informação, com recurso à análise documental e pesquisa bibliográfica em livros, em artigos de publicações periódica, em legislação, em sítios da Internet e ainda documentação institucional. Promover-se-á o recurso à observação participante para analisar procedimentos e identificar pontos negativos e positivos no funcionamento do sistema de informação.

Face à nossa pergunta de partida e apoiando-nos na perspectiva de Robert YIN (2001), consideramos adequada a opção do método de estudo de caso uma vez que:

*Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.* (YIN, 2001, p. 10)

Na perspectiva deste autor, o método de estudo de caso permite conhecer com profundidade uma organização, através da recolha de informação sobre as questões:

*Como funciona a organização e por que funciona a organização* (YIN, 2001)

Para compreender as características do método de estudo de caso recorremos à perspectiva de STAKE (1994), aludida no artigo *Análise da Utilização do Estudo de Caso Qualitativo e Triangulação na Brazilian Business Review*:

*O estudo de caso como método não se refere a uma escolha procedimental apenas, mas à escolha de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência.* (STAKE, 1994 apud BRUCHEZ, Adriane et al, 2015).

Ainda segundo Stake, a diferença principal entre formas de pesquisa é visível quando

*A principal diferença entre o estudo de caso e outras possibilidades de pesquisa é o foco de atenção do pesquisador que busca a “compreensão de um particular caso, em sua idiossincrasia, em sua complexidade”.* (STAKE, 1994 apud BRUCHEZ, Adriane et al, 2015).

O nosso caso em análise tem como objeto a Escola de Polícia Judiciária e a caracterização sistemática do seu sistema de informação.

## **1 – O sistema de gestão da informação e a gestão do conhecimento organizacional: Revisão da literatura**

Com o tema desta dissertação pretendemos refletir sobre os desafios de inovação no sistema de informação que se colocam à estrutura de formação da Polícia Judiciária (PJ), atualmente designada por Escola de Polícia Judiciária (EPJ), de acordo com a Lei n.º 37/2008, de 6 de agosto. Face ao novo enquadramento jurídico, nos termos da Lei n.º 42/2009, de 12 de fevereiro, a EPJ passou a constituir-se como a unidade orgânica da PJ especializada na formação dos seus funcionários e de outros órgãos de polícia criminal, sem esquecer a componente da cooperação internacional. À EPJ compete igualmente organizar e administrar o Museu de Polícia Judiciária.

A abordagem a realizar pretende ser abrangente e, ao ter como ponto de partida o sistema de informação da EPJ, procuramos detalhar os desafios que se colocam à instituição num contexto incontável de mudanças tecnológicas e num ambiente simultaneamente de cooperação e de concorrência entre diferentes partes interessadas.

A opção por focalizar em pormenor o sistema de informação decorre da importância que este representa para a organização em causa, como aliás se mostra determinante para a vida das organizações em geral. Esta visão suporta-se em vários trabalhos científicos que vêm demonstrando o papel da **Informação** na continuidade e sobrevivência das organizações.

Dentro das preocupações que estão subjacentes à vontade de abordar o sistema de informação existe uma matéria que consideramos merecer especial atenção e que diz respeito ao fluxo informacional e à forma como se apresenta na instituição, no respeitante à relação entre gestão da informação e gestão do conhecimento.

Este tópico tem um significado particularmente importante porque estamos a analisar a estrutura de formação profissional de uma organização na qual o valor da **Informação** tem um percurso referencial de décadas e representa uma matriz de identificação muito própria.

A presente revisão da literatura serve de suporte ao trabalho final de dissertação elaborado no âmbito do mestrado em Ciências da Documentação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, regulado de acordo com o Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março.

Face ao tema selecionado, procuraremos problematizar as questões mais relevantes em termos científicos e analisar a forma como os conceitos produzidos podem contribuir para o estudo a realizar no âmbito da instituição escolhida.

Tratando-se de uma estrutura inserida numa organização substancialmente maior – PJ tutelada pelo Ministério da Justiça –, com um passado de reconhecida projeção no espaço institucional de referência, serão considerados ao longo do trabalho os diplomas pertinentes relativos a modelos que se vêm apresentando à correspondente estrutura de formação.

Considerando o contexto de cooperação nacional e internacional que é abarcado pelas competências da EPJ, vamos analisar alguma informação disponível sobre esta matéria e o impacto que as mudanças vão trazendo para o sistema de informação da EPJ.

Tratando-se de uma organização vincadamente de formação profissional, torna-se igualmente importante analisar as orientações existentes sobre a matéria para a Administração Pública e saber o impacto que vão assumindo na vida da organização.

Considerando as importantes alterações que se registam ao nível epistemológico relativamente à Ciência da Informação, optamos por iniciar este trabalho com a análise destas alterações.

## **1.1 O novo paradigma informacional, científico e (sempre) custodial**

Os desafios que se deparam aos profissionais de Documentação e Informação vêm sendo objeto de vários ajustamentos face às mudanças tecnológicas que acompanham, na atualidade, a modelização do fenómeno ***Informação***.

Com a evolução e generalização das tecnologias da informação e comunicação, a matéria-prima ***Informação*** apresenta-se como um elemento do meio ambiente que se constitui como recurso valorizável no contexto de afirmação das organizações.

De acordo com um estudo sobre «organizações inteligentes», o especialista Chun Wei Choo considera que:

*As organizações de hoje constataam que a ambição de se isolarem dos seus meios ambientes é uma causa perdida. Pelo contrário, neste momento elas estão a comportar-se como sistemas complexos e abertos que partilham muitas características com os sistemas vivos. Acima de tudo, reconhecem que a sua sobrevivência e crescimento é condicionada, em última análise, pela sua*

*capacidade de aprender e de se adaptarem a um ambiente em mudança.*  
(CHOO, 2003, p. 30)

À semelhança de outros conceitos importantes que encontramos igualmente desenvolvidos na obra “Teoria Geral da Administração” de Idalberto Chiavenato (2003), tais como “organizações como sistemas complexos e abertos”, importa sublinhar a aproximação das perspectivas de Chiavenato e de Choo no que respeita à visão organicista das organizações. Em ambas se equaciona a necessidade de as organizações encontrarem soluções e estratégias de sobrevivência:

*Da mesma forma como qualquer organismo vivo, as organizações recebem e utilizam informações que lhes permitem viver e sobreviver no ambiente que as rodeia. As decisões tomadas nas organizações baseiam-se necessariamente nas informações disponíveis.* (CHIAVENATO, 2003, p. 428)

A mutação que a área da **Informação** apresentou no século XX e o seu papel hegemónico na vida das organizações reflete-se no que se chamou a sociedade da informação na qual este elemento passou a ser considerado um recurso estratégico assumindo, para alguns, o lugar do capital financeiro.

As transformações daqui decorrentes têm sido objeto de estudo científico nas últimas décadas ao nível da Ciência da Informação.

Conforme mencionado por Armando Malheiro da Silva, o conceito de Ciência da Informação foi retomado e republicado por Harold Borko, em 1968, a partir da definição surgida nas Conferências do *Georgia Institute of Technology*, EUA, realizadas entre outubro de 1961 e abril de 1962:

*É a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que regem o fluxo informacional e os meios de processamento da informação para a otimização do acesso e uso. Está relacionada com um corpo de conhecimento que abrange a origem, colecta, organização, armazenamento, recuperação, transmissão, transformação e utilização da informação.* (SILVA, 2006, p. 140)

Segundo o mesmo autor esta definição mantém-se pertinente e atual, abrangendo três áreas axiais de estudo identificadas como Comportamento Informacional, Gestão da Informação e Organização e Representação da Informação as quais se interligam atentos os vários âmbitos da sua intervenção.



As definições apresentadas sobre os conceitos de comportamento informacional e gestão da informação, presentes na obra anteriormente citada (SILVA, 2006), refletem a nova forma de analisar o fenómeno **Informação** à luz do paradigma informacional, científico e pós-custodial, definido pela ‘Escola do Porto’, mas que, na verdade, nunca deixou de ser custodial.

Aí se refere quanto a

- Comportamento informacional:

*(...) o modo de ser ou de reagir de uma pessoa ou de um grupo numa determinada situação e contexto, impelido por necessidades induzidas ou espontâneas, no que toca exclusivamente à produção/emissão, recepção, memorização/guarda, reprodução e difusão de informação. (SILVA, 2006, p. 142-143)*

E que a

- Gestão da informação:

*(...) significa lidar, administrar, encontrar soluções práticas desde a génese até ao efeito multiplicador do fluxo da informação e compreende um conjunto diversificado de atividades, a saber: produção, tratamento, registo e guarda, comunicação e uso da informação. (SILVA, 2006, p. 148-149)*

No contexto do novo paradigma dos conceitos acima mencionados, pela relevância que têm no trabalho a desenvolver, destacamos, por um lado o impacto do fenómeno **Informação** no comportamento humano motivado por necessidades específicas e, por outro, referido no âmbito da gestão da informação, o papel catalisador do fluxo da informação no processo comunicacional, promotor de uma cadeia de atividades variadas e subsequentes.

Considerando que o foco do nosso trabalho não deixa de ser uma instituição da Administração Pública – a Escola de Polícia Judiciária –, entendemos que o mapa abaixo reproduzido, extraído do artigo *A gestão da informação na administração pública* (SILVA; RIBEIRO, 2009), apresenta de forma clara as linhas orientadoras que perpassam os vários elementos do ciclo de informação:



Figura 1 - Estudo científico da Gestão da Informação através de uma abordagem dos problemas relativos às principais fases do ciclo / fluxo info-comunicacional

(SILVA; RIBEIRO, 2009, p. 37), disponível em:

<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/39363/2/fribeirogestao2000112991.pdf>

Tal como decorre da figura acima reproduzida, verifica-se que o fenómeno **Informação** acarreta, de um ponto de vista de análise científica, um conjunto de problemáticas paralelas e interligadas que pelo seu significado implicam uma reflexão e detalhe de descrição que se poderá constituir numa análise rigorosa do contexto institucional ou organizacional.

As referidas linhas orientadoras contribuirão para estruturar parte da análise que faremos do contexto institucional e organizacional da EPJ, através da problematização dos vários componentes do ciclo / fluxo info-comunicacional.

Considerando a nova perspetiva apresentada à Ciência da Informação (CI), para os autores afigura-se ser adequado:

*(...) realçar três importantes áreas específicas de investigação da CI: a) a produção da informação em qualquer contexto; b) as formas e estratégias funcionais de organização da informação/ documentação desde logo pelos seus produtores; e c) as complexas questões relacionadas com o fluxo e o uso da informação, ou o comportamento humano e social na mediação e na busca/ uso da informação necessária.* (SILVA; RIBEIRO, 2009, p. 35)

Numa perspetiva de ultrapassar limitações identificadas nos campos teóricos da gestão da informação e numa leitura crítica sobre o que consideram abordagens

*sincréticas e demasiado empíricas que incidem sobre gestão da informação e comportamento informacional*, os autores do citado artigo dão-nos conta da elaboração de um modelo designado por *Sistema Integral de Informação Ativa e Permanente (SI-AP)*, e que é referido como tendo sido

*(...) produzido através da aplicação da teoria sistémica ao estudo da informação e seus problemas desde a génese ao uso e transformação da mesma em mais e nova informação (ou conhecimento explícito).* (SILVA; RIBEIRO, 2009, p. 38)

Como decorre da citada explicação, associado ao referido modelo está uma interpretação sistémica da dinâmica informacional e a valorização da informação enquanto fenómeno humano e social, características do paradigma informacional, científico e pós-custodial, segundo a sua caracterização, mas da qual discordamos neste último aspeto.

A perspetiva sistémica tem eco na caracterização das organizações enquanto sistemas sociais abertos. Esta visão das organizações está explanada na obra de Chiavenato (2003) e teve inspiração na Teoria Geral de Sistemas de Bertalanffy. As ideias do biólogo alemão Bertalanffy foram igualmente aplicadas às ciências sociais e da Administração sendo possível referenciar, a partir daí, diversos modelos de organização em que as organizações são consideradas sistemas abertos e interativos com o ambiente envolvente.

É o caso do teórico Professor Edgar Schein, do Massachusetts Institute of Technology, que na obra *Organizational Psychology* defende:

*A organização é um sistema aberto, em constante interação com o meio, recebendo matéria-prima, pessoas, energia e informações e transformando-as ou convertendo-as em produtos e serviços que são exportados para o meio ambiente.* (SCHEIN, E., 1970, p. 95 *apud* CHIAVENATO, 2003, p. 474)

O aprofundamento do fenómeno **Informação** à luz da Ciência da Informação reflete um elemento complexo e abrangente com a influência de diversos fatores.

Esta perspetiva é demonstrável no modelo SI-AP em que se sublinha o fator humano no fenómeno **Informação**. No esquema apresentado, podemos sinalizar o papel

importante de intervenientes humanos, enquanto agentes e atores do Sistema de Informação:



Figura 2 - O Sistema Integral de Informação Activa e Permanente como instrumento potenciador de um desempenho de excelência pela Organização

(SILVA; RIBEIRO, 2009, p. 39), disponível em

<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/39363/2/fribeirogestao2000112991.pdf>

Numa reflexão sobre a aplicação do SI-AP em contextos institucional e organizacional, Armando Malheiro da SILVA reconhece a existência de dificuldades face à natureza complexa da nova abordagem.

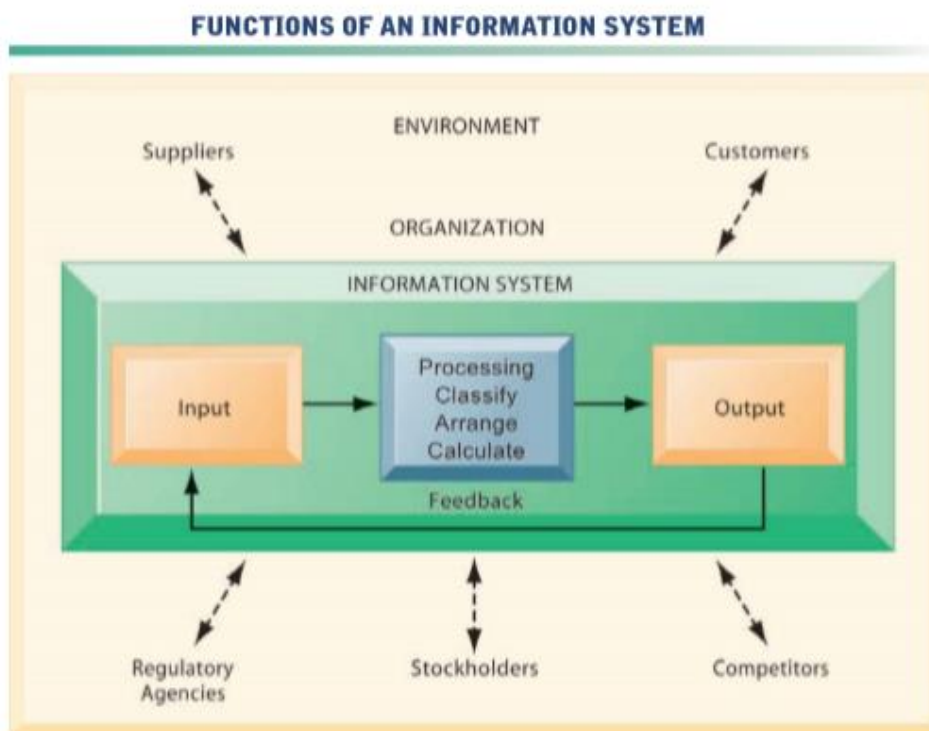
Neste âmbito e retomando a comunicação anterior «Um modelo sistémico e integral de gestão da informação nas organizações», de coautoria com Manuela Azevedo Pinto, Armando Malheiro da SILVA (2010, p. 39-40) defende, no que diz respeito à aplicação do SI-AP em contexto institucional e organizacional, que a noção operatória de Sistema de Informação Integral e Interativo assenta em quatro premissas:

*“1.<sup>a</sup> a produção e uso da Informação é indissociável da complexidade humana e social; 2.<sup>a</sup> pensar e estudar a Informação, como Sistema implica superar divisões ou separações convencionais ainda vigentes (por suporte, por temática e por categoria institucional – Arquivo e Biblioteca); 3.<sup>a</sup> os Sistemas Tecnológicos de Informação não detêm o exclusivo da condição sistémica, constituindo, apenas uma parcela dentro da noção de Sistema acima exposta; e 4.<sup>a</sup> decorre da premissa anterior a perspectiva epistemológica que configura a C.I. como um campo transdisciplinar e fusionista da Arquivística,*

*Biblioteconomia, Documentação, Organização e Métodos e Sistemas Tecnológicos da Informação.*” (PINTO, SILVA, 2005) in (SILVA, 2010, p. 39-40) disponível em <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/785>

Numa linha de pensamento consentâneo com a perspetiva exposta, os autores Kenneth C. LAUDON e Jane P. LAUDON (2014), defendem que tecnologias de informação e sistema de informação são conceitos claramente distintos. Na sua análise, um sistema de informação pode ser tecnicamente definido como um conjunto de componentes interrelacionados que reúnem, processam, armazenam e distribuem informação com a finalidade de apoiar a gestão de uma organização e a tomada de decisão. A tecnologia da informação consiste num conjunto de meios técnicos que contribuem para a construção e implementação do sistema de informação, e incluem *hardware*, *software*, plataformas comunicacionais, suportes digitais e virtuais de registo de informação.

Na figura seguinte, e numa perspetiva de sedimentar a abordagem que vamos fazer ao sistema de informação da EPJ, encontramos os elementos que contribuem para a definição do objeto de análise:



An information system contains information about an organization and its surrounding environment. Three basic activities—input, processing, and output—produce the information organizations need. Feedback is output returned to appropriate people or activities in the organization to evaluate and refine the input. Environmental actors, such as customers, suppliers, competitors, stockholders, and regulatory agencies, interact with the organization and its information systems.

Figura 3 - Funções de um sistema de informação

(LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P., 2014, p. 47); disponível em <http://www.icto.info/laudon-management-information-systems-13th-global-edition-c2014-1.pdf>

Como decorre da abordagem acima representada constatamos que progressivamente a área da Ciência da Informação (CI) se torna mais abrangente e dinâmica, envolvendo diversos agentes e domínios do conhecimento que, na sua interação, produzem o Sistema de **Informação** indispensável à estratégia de sobrevivências das organizações.

## 1.2 Impacto da mudança de paradigma em contexto académico

Pela pertinência das transformações operadas no objeto de estudo deste campo científico e pelas implicações que traz ao nível da forma como se entende o sistema de informação, consideramos adequado sinalizar as mesmas no que respeita ao novo contexto académico.

O impacto da mudança de paradigma manifestou-se de forma vinculada ao nível do campo académico em que se enquadra a atividade dos profissionais da informação. Para esta mudança foi determinante a rápida evolução das tecnologias da informação e comunicação (TIC), que começou a ganhar especial expressão a partir da década de 70 do século passado e que alastrou de forma exponencial a todas as áreas de atividade da sociedade.

Face ao conceito de Sociedade da Informação e às novas abrangências, o quadro teórico em que assentava o Curso de Especialização em Ciências Documentais sofreu alterações. Esta verificação é particularmente demonstrável com a mudança de paradigma no tocante ao conceito de CI suportado numa visão sistémica e dinâmica. Abarcando uma realidade mais complexa e vasta, o objeto de estudo, a formação e a área profissional dos seus especialistas, projetam-se numa visão transdisciplinar ou agregadora, refletida em dois ramos de especialização: Biblioteconomia e Arquivística.

Encontramos uma explicação prudente em:

*É no quadro do novo paradigma que assumimos a emergência da Ciência da Informação (CI) numa evolução natural das disciplinas práticas que a antecederam (Biblioteconomia, Arquivística, Documentação), isto é, sem rupturas radicais, mas antes numa perspetiva transdisciplinar que as integra como componentes aplicadas. (RIBEIRO, 2011, p. 64)*

Segundo a mesma autora, o diagrama seguinte procura ilustrar a nova perspetiva:

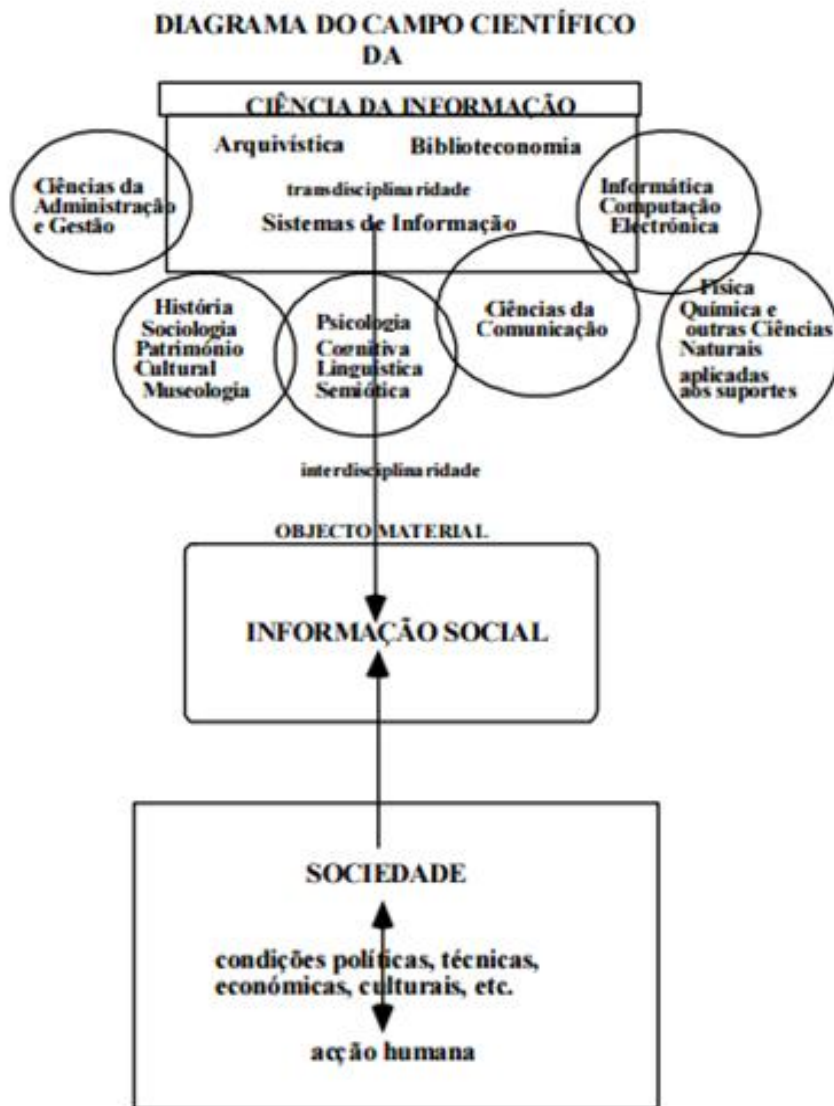


Figura 3 - Diagrama do Campo da Ciência da Informação  
(SILVA, 2006, p. 28 *apud* RIBEIRO, 2011, p. 65)

Em vários estudos encontram-se reflexões sobre as alterações de paradigma, que mais não é do que uma evolução natural, resultante da própria evolução social e tecnológica, procurando-se enquadrar as novas perspectivas no contexto resultante das alterações tecnológicas ocorridas.

Na comunicação *Gestão e Preservação da Informação: o impacto do pensamento sistémico* (PINTO, 2014), apresentada no Encontro Internacional de Arquivos, em Évora, as diferenças entre o **Paradigma Técnico e Custodial** e o **Paradigma Científico-Informacional** são listadas em termos comparativos:



## Mudança de PARADIGMA e de CONCEITOS

CONCEITOS CHAVE	
Paradigma Técnico e Custodial	Paradigma Científico-informacional
Arquivística/Arquivologia	Ciência da Informação
Biblioteconomia	
Ciências Documentais	
Arquivo	Sistema de Informação
Coleção	
Fundo	
Documento de arquivo	Informação
Documento de biblioteca	
Artefacto	Mentefacto
Suporte	“Meio”/infraestrutura material e/ou tecnológica [onde se encontra e/ou através do qual acedemos à informação]
P&C do “artefacto cultural escrito”	Preservação em sentido sistémico

Figura 4 - Mudança de PARADIGMA e de CONCEITOS

(PINTO, 2014). Disponível em

[http://eiarquivos2014.weebly.com/uploads/2/6/0/6/26068081/p1\\_4\\_mp.pdf](http://eiarquivos2014.weebly.com/uploads/2/6/0/6/26068081/p1_4_mp.pdf)

Numa leitura superficial do quadro acima poderia parecer que o novo paradigma iria trazer uma simplificação de conceitos, decorrente de uma concentração de elementos anteriormente dispersos ou desagregados. No entanto, rapidamente compreendemos que a Sociedade da Informação obriga, de um ponto de vista científico, a teorizar de forma holística sobre novas envolvências, novos ambientes e recursos tecnológicos incontáveis.

Como se demonstra a mudança de paradigma que, em rigor, consiste numa evolução epistemológica, traz impactos marcantes ao nível das organizações e da atividade dos profissionais da informação. Entre outras, esta situação traz consequências

ao nível da análise e alteração de procedimentos internos das organizações e também no respeito ao campo de ação dos referidos profissionais.

Como vem sendo abordado, com a emergência do designado paradigma pós-custodial, informacional e científico, a autonomia da Arquivística tem vindo a desintegrar-se, uma vez que a sua área de atuação só pode ser abarcada na sua plenitude, segundo esta perspetiva, pela compreensão da organização enquanto estrutura produtora e consumidora de **Informação**.

Esta mudança está claramente exposta por Armando Malheiro da Silva:

*A Arquivística tende, naturalmente, a ser um ramo aplicado da C.I. que incide sobre a produção, organização, fluxo, recuperação e uso, armazenamento e preservação da informação de diferentes tipos (e não apenas a jurídico-administrativa) feita e recebida por Organizações públicas e privadas.* (SILVA, 2009, p. 51)

### 1.3 Ciência da Informação e Conhecimento

**Informação** e **Conhecimento** são conceitos basilares nesta área de estudo, ainda que distintos apresentam-se interligados se encararmos a ciência de informação dum ponto de vista dinâmico e sistémico.

De acordo com CHOO (2003, p.30), em conjunturas voláteis e adversas cabe às organizações o papel específico de tirar partido da **Informação** para poder singrar face às ameaças:

*A nossa sugestão é que a capacidade de sobrevivência está dependente da capacidade da organização para processar informação acerca do meio ambiente e para transformar esta informação em conhecimento que lhe possibilitará adaptar-se de uma forma eficaz à mudança externa.*

E a responsabilidade para implementar um sistema de informação está ao nível dos dirigentes da organização que gozam de competências decisórias. Também quanto a este papel a gestão da informação vem ganhando importância capital e estratégica para a organização, pelo que alguns especialistas defendem que a função de gestor de informação deve ser desempenhada ao mais alto nível da estrutura da organização.

É caso de Carlos Zorrinho que na sua obra *Gestão da Informação* definiu:

*(...) a gestão de informação como uma função que interliga e conjuga a concepção dos sistemas de informação com a concepção dinâmica da organização. É, em consequência, uma função de nível estratégico que deve ser desempenhada ao mais alto nível da estrutura da organização (vice-presidência ou assessoria directa do presidente ou director-geral). (ZORRINHO, 1991 apud RIBEIRO; SILVA, 2009, p.33)*

Numa linha de pensamento semelhante e suportando o seu ponto de vista no valor económico da **Informação** e do **Conhecimento**, os especialistas Kenneth C. LAUDON e Jane P. LAUDON (2014, p. 453), referindo-se ao capital organizacional e de gestão, defendem a criação de funções de responsabilidade para os especialistas desta área profissional:

*(...) managers can help by developing new organizational roles and responsibilities for the acquisition of knowledge, including the creation of chief knowledge officer executive positions, dedicated staff positions (knowledge managers), and communities of practice.*

Em vários autores encontramos a problematização de questões quanto à diferenciação de conceitos como “dados”, “informação” e “conhecimento”.

Tal acontece com Thomas DAVENPORT e Laurence PRUSAK (1998, p. 5) que na sua obra *Working knowledge: How organizations manage what they know*, separam comparativamente estes três conceitos, sublinhando a profundidade e complexidade que associam a **conhecimento**:

*Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices and norms.*

Neste contexto, o conhecimento é um ativo que precisa de ser gerido para se obter os resultados pretendidos.

CHOO (2003, p. 42) no capítulo intitulado *A organização inteligente* da obra anteriormente citada obviando à definição de **conhecimento** e retomando estudos seus anteriores, considera que:

*Uma organização trabalha com três categorias de conhecimento: conhecimento tácito, conhecimento baseado em regras e conhecimento cultural.* (CHOO, 1998)

No quadro seguinte, o mesmo autor procura sistematizar as características que associa a estas três categorias ou tipos:

<i>Tipo</i>	<i>Forma</i>	<i>Exemplos</i>	<i>Uso</i>
<b>Conhecimento tácito</b>	- Dinâmico - Assente na ação	Saber-fazer Heurística Intuições	Assegura eficácia de desempenho, estimula a criatividade
<b>Conhecimento baseado em regras</b>	- Declarativo - Codificado em programas	Rotinas Procedimentos-padrão operativos Estruturas de registo	Promove a eficiência, a coordenação, o controlo
<b>Conhecimento cultural</b>	- Contextual - Expresso no discurso	Histórias/metáforas Pontos de vista individuais/universais Visões/cenários	Confere importância à informação e conhecimentos novos

**FIGURA 5 - TRÊS TIPOS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

(CHOO, 2003, p. 42)

À semelhança das posições de DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 7):

*Knowledge develops over time through experience that includes what we absorb from courses, books, and mentors as well as informal learning. Experience refers to what we have done and what has happened to us in the past.*

Também CHOO (2003, p. 43) associa o conhecimento ao exercício da atividade profissional, incluindo a formação, em particular ao conhecimento tácito:

*A transmissão do conhecimento tácito faz-se através da tradição e da partilha de experiência, por exemplo através do aprendizado ou da formação profissional no local de trabalho.*

Estas teorias têm vindo a ser defendidas por diversos autores naquilo que designam como organizações aprendentes (*learning organisations*):

*Organizations that learn adjust their behavior to reflect that learning by creating new business processes and by changing patterns of management decision making. This process of change is called organizational learning. Arguably, organizations that can sense and respond to their environments rapidly will survive longer than organizations that have poor learning mechanisms.*(LAUDON, Kenneth C. e LAUDON,Jane P., 2014, p. 451); disponível em <http://www.icto.info/laudon-management-information-systems-13th-global-edition-c2014-1.pdf>

Começando por diferenciar os conceitos acima abordados, no artigo *Issues of Knowledge Management in the Public Sector* de Xiaoming Cong e Kaushik V. Pandya, é feita uma abordagem destas matérias procurando-se demonstrar através da figura seguinte a importância gradativa que se associa aos mesmos.

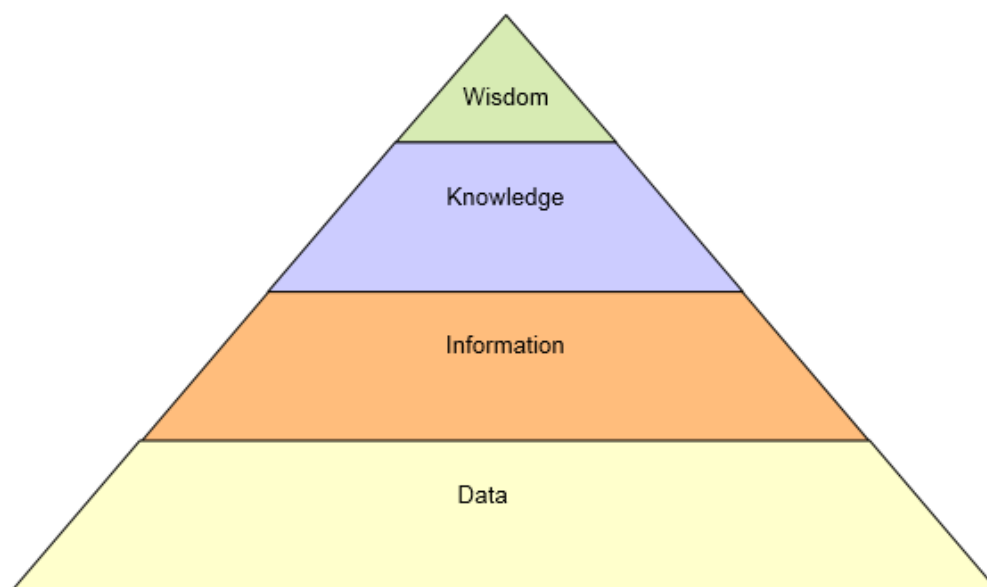


Figura 6 - *Continuum from data to wisdom*

(CONG; PANDYA, 2003, p. 26)

Neste âmbito é explicitado do seguinte modo o valor que se associa ao conhecimento:

*Knowledge is derived from information. It results from making comparisons, identifying consequences, and making connections. Some experts include wisdom and insight in their definitions of knowledge. Wisdom is the utilisation of accumulated knowledge. Knowledge also includes judgement and “rules of thumb” developed over time through trial and error. (CONG; PANDYA, 2003, 26)*

No artigo acima citado aborda-se expressamente a sua aplicação diferenciada no setor privado e no setor público, sendo sublinhado o aprofundamento que o mesmo vai tendo no setor privado, derivado da importância que ganhou enquanto promotor de valor competitivo para as empresas.

Aproveitando como referência a abordagem de gestão designada por *New Public Management*, cuja implementação teve início na década de oitenta do século passado no Reino Unido, e que, gradualmente, avançou para outros países da Europa, situação abordada noutro capítulo deste trabalho, os autores CONG e PANDYA consideram que as características destas teorias poderiam proporcionar um desenvolvimento assinalável da gestão do conhecimento na Administração Pública. A sua implementação exigiria a gestão do conhecimento associada à melhoria dos serviços públicos e a uma dignificação do trabalho dos colaboradores derivada do aumento de conhecimentos e maior interação entre os recursos humanos da organização.

Segundo CONG e PANDYA, no entanto, diversas contingências associadas à diferença acentuada entre os setores público e privado impediram a expectável evolução. Reconhecendo a dificuldade desta abordagem no setor público, os autores defendem que se deve encontrar uma estrutura genérica para abordar a gestão do conhecimento no setor público, tal qual a gestão de sistemas de informação. Esta estrutura deverá assentar em três grandes elementos: Pessoas, Processos e Tecnologia.

Não podendo deixar de sinalizar a percepção de que a gestão do conhecimento é uma área sinuosa e não estabilizada em conceitos na literatura da especialidade, não podemos omitir a importância deste conceito na análise de uma organização pública, como é o caso deste trabalho.

Das referências ao conceito de gestão do conhecimento, pela amplitude do seu significado, destacamos a seguinte:

*The essence of managing knowledge is concerned with deciding with whom to share, what is to be shared, how it is to be shared and ultimately sharing and using it. Managing knowledge produces value when shared knowledge is used and reused.* (CONG, PANDYA, 2003: 27)

A associação dos conceitos de **gestão do conhecimento** e **partilha** é de extrema importância para compreendermos o seu valor à luz da CI. Em ligação com estes conceitos encontramos noções científicas de comunicação, fluxo informacional e aprendizagem.

Estas perspetivas são abordadas no trabalho a desenvolver sobre a EPJ, instituição de formação profissional em que os referidos conceitos assumem particular expressão.

#### **1.4 Fluxos informacionais e dinâmicas de inovação**

Retomando o tema do trabalho que pretendemos abordar relativo ao sistema de informação, nomeadamente os desafios de inovação que se colocam à EPJ, impõe-se fazer uma reflexão sobre os fluxos informacionais.

As organizações desenvolvem as suas atividades necessariamente em ambientes informacionais. Os fluxos em que a informação circula são fontes de alimentação para a subsistência das organizações. Importa, porém, saber geri-los, potenciando as vantagens que daí se possa obter.

Atualmente um dos maiores problemas das organizações é o excesso de informação. Já foi citado neste trabalho *o efeito multiplicador do fluxo de informação* (SILVA, 2006), propriedade deste fenómeno que tem de ser associada aos avanços tecnológicos na recolha e difusão de informação.

Cada vez mais são diferenciados os tipos de suporte através dos quais o fluxo de informação se materializa, potenciando uma avalanche de informação com impactos em termos de quantidade, qualidade e multiplicidade de formas.

Assim o modo de realização da troca de informação pode caracterizar de forma diferenciada as redes de informação:

*Information moves around organizations through hard and soft networks. A hard network has a visible and definite infrastructure: wires, delivery vans, satellite dishes, post offices, addresses, electronic mailboxes. (...) A soft network is less*

*formal and visible. Someone's handing you a note or a copy of an article marked "FYI" is an example of information transmission via soft network.*  
(DAVENPORT E PROUSAK, 1998, p. 4)

Esta diferenciação pode também levar-nos a caracterizar os fluxos de informação como formais e informais.

Os fluxos de informação formais estão particularmente ligados às atividades prosseguidas pelas organizações, às suas competências e aos processos de trabalho implementados e espelham-se através de regras, diretivas, documentos e procedimentos. A sua apreensão pelos sujeitos organizacionais é inequívoca. Por seu lado, os fluxos de informação informais podem encontrar-se em histórias, crenças, vivências ou aprendizagens.

O fluxo informacional é intrínseco ao ambiente organizacional em que se insere e assume uma natureza dinâmica face à atividade comunicacional que lhe está associada e à forma como é aproveitado.

Abstraindo-se da referência à informatização possível de processos, consideramos importante debruçarmo-nos sobre a esquematização do fluxo de informação em que estão claramente individualizados os diferentes passos que compõem este fenómeno. Para tanto recorreremos ao artigo *Gestão e o fluxo da informação nas organizações: um ensaio a partir da percepção de autores contemporâneos*:



*Modelo de representação do fluxo da informação – Beal (2008)*

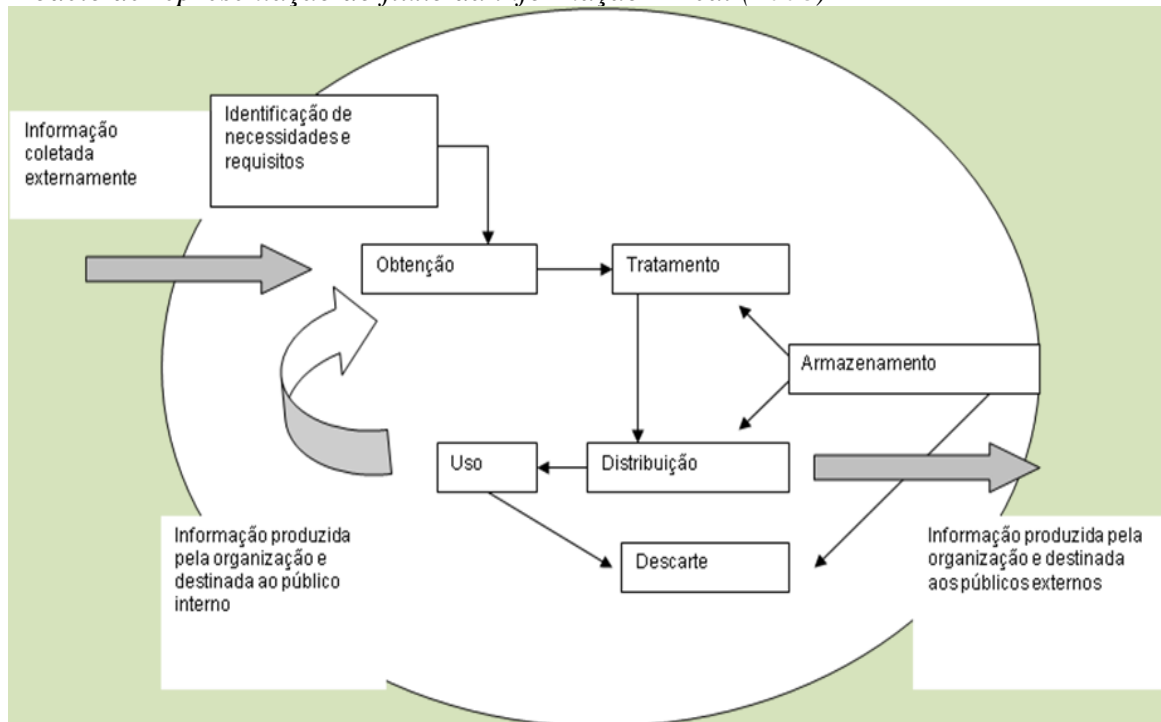


Figura 7 - Modelo de representação do fluxo da informação

(FERREIRA; PERUCCHI, 2011, p. 452 apud BEAL, 2008, p. 29)

Esta abordagem aproxima-se à de CHOO (2003, p. 57):

*A partir da nossa discussão no primeiro capítulo sobre inteligência organizacional e aprendizagem, é evidente que a criação, aquisição, armazenamento, análise e utilização da informação formam a treliça que suporta o crescimento da organização inteligente.*

A utilização de recursos e capacidades de informação é uma alavanca para a produção de conhecimento organizacional:

*All healthy organizations generate and use knowledge. As organizations interact with their environments, they absorb information, turn it into knowledge, and take action based on it in combination with their experiences, values, and internal rules. They sense and respond. (DAVENPORT; PROUSAK, 1998, p. 52)*

Face a este contexto, impõe-se o compromisso de que a gestão do conhecimento integre a estratégia da organização e seja assumida pela gestão de topo. A existência de

condições para a criação de conhecimento deve ser fomentada e orientada, sem prejuízo de que a mesma possa ocorrer de forma natural em meios ou redes informais.

Existem exemplos de vários modelos de gestão do conhecimento em que as atividades associadas são consideradas investimento e fator de criatividade e inovação.

A abrangência e a interação dos conceitos de gestão da informação e gestão do conhecimento e o seu impacto ao nível organizacional têm sido objeto de estudo por vários especialistas como vemos analisado e sistematizado no artigo *As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais* (SANTOS; VALENTIM, 2014).

Pelo significado atribuído à necessidade de eficiência dos fluxos informacionais destacamos a seguinte conclusão:

*O gerenciamento eficiente dos fluxos informacionais demanda a necessidade de se implantar a gestão da informação e do conhecimento para a sua efetividade. Evidencia-se que esses dois modos de gestão se inter-relacionam de tal forma que, na ausência de uma a outra é afetada, repercutindo diretamente na capacidade da organização gerar conhecimento e tomar decisões com referencial competitivo.* (SANTOS; VALENTIM, 2014, p. 30)

Como referimos, os avanços tecnológicos deram um incremento exponencial à utilização dos recursos informacionais pelas organizações, o que tem implicações no seu desenvolvimento e na alteração dos seus processos de negócio. Estas mudanças são explanadas por González Lorca na sua análise aos modernos sistemas de *workflow*, aspetos que abordaremos posteriormente.

No entanto, e numa visão de coerência com o que atrás expusemos, consideramos particularmente significativo o enquadramento que é feito do recurso informacional e da aplicação da tecnologia à gestão de informação:

*La información supone un recurso de innegable valor para cualquier organización, sea de carácter público o privado. Constituye un medio imprescindible para la toma de decisiones, el avance de conocimientos, el control de las actividades y el desarrollo económico, cultural y social. Información es, en definitiva, «datos de utilidad».*

(...)

*La aplicación dela tecnología a la gestión de la información permite establecer acciones de modernización y por consiguiente mejorar la configuración interna de sus procesos y la calidad de sus servicios.*

*Utilizando los avances en TIC se obtienen destacadas y valiosas ventajas para la organización, que le facilitan el caminho emprendido de modernización.*  
(GONZÁLEZ LORCA, Jesús, 2006, p.26-27)

Face à necessidade que as organizações têm de manifestar a sua existência e adaptação ao ambiente, a reflexão sobre estas matérias constitui um desafio no contexto organizacional da EPJ, situação sobre a qual nosvamos debruçar neste trabalho.

## 2 – Contextualização institucional

Com a presente reflexão sobre a contextualização institucional da EPJ pretendemos fazer uma abordagem aos elementos de **Informação** mais relevantes no âmbito dos desafios que se colocam à instituição enquanto estrutura de formação profissional no clima de mutação organizacional que vem perpassando a Administração Pública. Neste contexto vamos sinalizar, em especial, os diplomas legais que enquadram a existência da instituição.

Procuramos igualmente fazer uma análise de aspetos determinantes dos caminhos de evolução histórica assumidos, evidenciando as opções escolhidas em contraponto a eventuais alternativas afastadas.

### 2.1 Enquadramento institucional e competências legais da EPJ

Previamente a abordar as competências legalmente atribuídas à instituição, começamos por referir o seu enquadramento institucional. A EPJ é uma unidade orgânica da Polícia Judiciária e está colocada na dependência direta da sua Direção Nacional. Tratando-se de uma instituição vincadamente de serviço público com a missão de promover ações de prevenção da criminalidade e de investigação criminal, encontramos definidos no endereço *web* da Polícia Judiciária os seguintes desafios:

*Dispor dos recursos humanos com os níveis de formação e especialização adequados, bem como dos meios tecnológicos, que permitam fazer face às formas emergentes de criminalidade.* (Polícia Judiciária. Espaço Institucional, Missão. Disponível em <http://www.policiajudiciaria.pt> (2016-04-01, 00:41))

A relevância dos desafios acima transcritos e enquadrados no âmbito da missão da instituição é particularmente significativa à luz do trabalho que nos propomos desenvolver. Em particular porque pressupõe que o papel da formação é determinante para o cumprimento da missão da organização. Esta posição transparece na importância que a EPJ assume no desenho organizacional.

Já desde a criação da EPJ, através do Decreto-Lei n.º 37/78, de 20 de fevereiro, se verifica a dependência desta estrutura de formação na Direção Nacional da Polícia Judiciária (anterior Directoria-Geral). Situação que se manteve, apesar da estrutura de formação ter revestido formatos diferentes consagrados nas leis orgânicas da PJ, como

foi o Instituto Nacional de Polícia e Ciências Criminais (INPCC), com o Decreto-Lei n.º 295-A/90, de 21 de setembro e o Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais, com o Decreto-Lei n.º 275-A/2000, de 9 de novembro, tendo atualmente voltado a assumir a designação de Escola de Polícia Judiciária.

Nos termos do artigo n.º 2 do Decreto-Lei n.º 42/2009, de 12 de fevereiro, que estabelece as competências das unidades da Polícia Judiciária, a EPJ é considerada uma unidade orgânica nuclear, colocada na dependência direta da Direção Nacional da PJ.

De acordo com a nota introdutória do diploma acima mencionado, a EPJ apresenta-se como a unidade sucessora do anterior Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais (ISPJCC), sendo sublinhada a opção pela sua especialização no âmbito da formação do pessoal da PJ e de outros órgãos de polícia criminal, abrangendo a cooperação internacional.

Nos termos do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2009, a EPJ tem as seguintes competências:

- a) programar e executar ações de formação inicial e aperfeiçoamento permanente do pessoal da PJ;*
- b) colaborar no recrutamento e seleção de pessoal, designadamente na execução de testes e provas de aptidão para candidatos ao ingresso na PJ, e acompanhar, sempre que necessário, o período probatório dos inspetores estagiários;*
- c) preparar e ministrar cursos de formação a entidades nacionais que operam na área da justiça e da segurança, respeitando as competências de coordenação nesta área atribuídas ao secretário-geral do Sistema de Segurança Interna, bem como de organismos similares dos países de língua portuguesa ou ibero-americanos;*
- d) cooperar com diversas instituições, a nível interno, europeu e internacional, no âmbito da formação e da investigação científica, sem prejuízo das competências atribuídas a outras entidades com responsabilidade nesta área;*
- e) organizar e administrar o museu da PJ, assegurando a recolha, conservação, estudo e divulgação dos objetos que possuam interesse criminalístico, histórico,*

*documental e museológico existentes na PJ e dos apreendidos que venham a ser declarados perdidos a favor do Estado.*

Enquadrados nas competências acima relacionadas, foram definidos, através da Instrução Permanente de Serviço n.º 1/2010, da EPJ, os objetivos gerais da Escola que se reproduzem:

- *Proporcionar novos conhecimentos e competências, através da realização de ações de formação, de especialização, aperfeiçoamento ou atualização aos trabalhadores da PJ, sejam da carreira de investigação criminal ou do apoio;*
- *Organizar e realizar anualmente ações de formação no âmbito da cooperação nacional, destinadas a outras instituições;*
- *Organizar e realizar anualmente ações de formação no âmbito da cooperação europeia e internacional, especialmente com os países de língua portuguesa;*
- *Promover a plataforma de e-learning para efeitos de formação, atualização, aperfeiçoamento, especialização e difusão de conhecimento;*
- *Desenvolver e publicar estudos ou pareceres que contribuam para a especialização, aperfeiçoamento ou atualização dos conhecimentos do pessoal da PJ;*
- *Promover uma divulgação alargada do acervo museológico e dos projetos de prevenção criminal, nomeadamente com recursos às novas tecnologias de informação e comunicação.*

As competências da EPJ enumeradas no citado artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2009, representam de forma condensada o conjunto de atribuições que vêm sendo desenvolvidas pela instituição de formação, tal como eram já previstas nas leis orgânicas da PJ acima mencionadas: Decreto-Lei n.º 295-A/90 e Decreto-Lei n.º 275-A/2000.

Acontece que em ambos os diplomas se faz referência à intenção de publicação da lei orgânica dos recém-criados Institutos, cf. n.º 2 do artigo 181.º do Decreto-Lei n.º 295-A/90 e n.º 2 do artigo 178.º do Decreto-Lei n.º 275-A/2000. Perspetivas, porém,

não concretizadas. Subjacente a esta intenção estava a necessidade de consagrar a necessária dimensão que uma entidade de formação a este nível deveria ter.

Assim, em consonância com a decisão de criação dos referidos Institutos, pode ler-se também nos preâmbulos dos diplomas mencionados a justificação para a existência de um organismo de formação com um potencial de desenvolvimento da estrutura existente:

Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 295-A/90, de 21 de setembro:

*Como organismo indispensável à formação inicial e permanente, a Escola de Polícia Judiciária é transformada em Instituto Nacional de Polícia e Ciências Criminais no sentido de aumentar a capacidade e qualidade do ensino que ministra e melhorar a preparação técnica e científica do pessoal da Polícia Judiciária, a quem prioritariamente destina as suas atividades docentes.*

Na mesma linha de valorização da entidade de formação da PJ se apresenta a justificação constante do preâmbulo do Decreto-Lei n.º 275-A/2000, de 9 de novembro, que aprovou a Lei orgânica seguinte:

*O Instituto Nacional de Polícia e Ciências Criminais, instituição responsável pela formação e pesquisa técnica e científica, é convertido em Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais, visando a sua dotação de capacidade e dimensão adequadas à prossecução das novas responsabilidades nacionais no domínio da qualificação da polícia criminal decorrentes do Decreto-Lei n.º 81/95, de 22 de Abril, e de acordo com as «Recomendações do Grupo de Avaliação do Ensino e dos Processos de Formação no Domínio das Forças e Serviços de Segurança», constituído pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 33/96, de 29 de Maio.*

Compulsado o mencionado *Relatório Final do Grupo de Avaliação do Ensino e dos Processos de Formação no Domínio das Forças e Serviços de Segurança*, 1997, elaborado na sequência da Resolução do Conselho de Ministros n.º 33/96, de 29 de maio, encontram-se as Recomendações referidas no citado preâmbulo do Decreto-Lei n.º 275-A/2000.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 33/96 teve por intenção obter, com base na análise produzida por um conjunto de especialistas, um relatório com recomendações que servisse de fundamento para a elaboração de uma proposta de lei de bases do ensino e da formação na área das forças e serviços de segurança.

Tratando-se de um documento de referência à época, em que se aborda a problemática dos serviços de formação de várias entidades tuteladas pelo Ministério da Administração Interna e pelo Ministério da Justiça, verifica-se no âmbito do tópico relativo ao *Papel do ensino e da formação na organização e na atividade das Forças e Serviços de Segurança*, que o primado é dado à investigação científica, ao ensino e à formação.

No contexto do estudo que estamos a realizar é de assinalar a relevância das Recomendações enunciadas no referido Relatório, de que destacamos as seguintes:

12. <sup>a</sup> *A definição legislativa da orgânica e da atividade das Forças e Serviços de Segurança deverá reservar um papel importante e permanente à investigação científica, ao ensino e à formação entendidos como condições do adequado desempenho da função policial.*

13. <sup>a</sup> *A lei deverá estabelecer competências centralizadas para a aprovação periódica dos planos de ensino e formação comuns e diferenciados para as Forças e Serviços de Segurança, bem como dos aspetos comuns da organização curricular de todas as forças cuja missão principal seja a de preservação da ordem pública e cuja missão secundária seja a de polícia criminal em relação de complementaridade com os serviços de polícia judiciária. Deverá promover-se a cooperação entre os vários estabelecimentos de ensino, de forma articulada e regular.*

Apesar de não se ter concretizado a publicação da lei de bases preconizada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 33/96, de 29 de maio, poderá considerar-se que estas recomendações refletem os antecedentes e possíveis condicionantes que estão na base dos desenvolvimentos sucessivos que se têm verificado no que respeita a algumas entidades de formação das Forças e Serviços de Segurança.



## 2.2. O ambiente externo e os desafios de mudança

Por via da evolução que o ensino público sofreu em termos de regulamentação e aproximação às entidades europeias foram consolidadas estruturas de formação policial que conferem graus académicos, como é o caso do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e da Academia Militar, atualmente inserida no Instituto Universitário Militar (IUM), criado pelo Decreto-Lei n.º249/2015, de 28 de outubro.

A atribuição de graus académicos e o reconhecimento dos ciclos de estudos em matérias específicas decorre da existência de uma estrutura com dimensão adequada em termos de recursos humanos e materiais e que se submeta à verificação dos requisitos para a avaliação por entidade competente para a acreditação, conforme Decreto-lei n.º 74/2006, de 24 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º107/2008 e pelo Decreto-Lei n.º 230/2009, de 14 de setembro.

Esta poderia ter sido a evolução almejada com a legislação já citada no respeitante à estrutura de formação da PJ, à qual tinham sido cometidas responsabilidades acrescidas no tocante à formação específica adequada prevista no artigo 7.º do Decreto-Lei n.º 81/95, de 22 de abril, que previu a criação de brigadas anticrime e unidades mistas.

No entanto, o Decreto-Lei n.º 275-A/2000, de 9 de novembro, que deu origem à transformação do anterior Instituto Nacional de Polícia e Ciências em Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais, promoveu diversas outras alterações com impacto na missão e organização da estrutura de formação.

Nos termos do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 275-A/2000, a Polícia Judiciária apresenta-se como *um corpo superior de polícia criminal auxiliar da administração da justiça, organizado hierarquicamente na dependência do Ministro da Justiça e fiscalizado nos termos da lei.*

No preâmbulo do mesmo diploma está igualmente a contextualização da decisão de atribuir um novo estatuto à PJ:

*A sociedade portuguesa não pode prescindir de uma polícia criminal especialmente preparada, científica e tecnicamente apetrechada e dotada de uma estrutura orgânica que lhe permita, com elevado grau de eficácia,*

*prosseguir a sua função decisiva no âmbito da prevenção da criminalidade, da investigação criminal e da coadjuvação das autoridades judiciais. (...)*

*No que se refere a natureza e atribuições, estabelecem-se regras de aperfeiçoamento e clarificação do modelo mais apto a combater, em especial, a criminalidade organizada e a que lhe está associada, bem como a altamente complexa e violenta, cujas características exigem a gestão de um sistema de informação a nível nacional, afirmando-se que a Polícia Judiciária constitui um corpo superior de polícia criminal com estatuto próprio, que a distingue das demais forças policiais e de segurança.*

Paralelamente ao novo estatuto da PJ está a decisão de alterar o requisito de ingresso na Instituição, definido no n.º 3 do artigo 124.º do Decreto-Lei n.º 275-A/2000 que se transcreve:

*Os inspectores estagiários são providos de entre indivíduos de idade inferior a 30 anos, habilitados com licenciatura adequada, pelo menos 35% dos quais em Direito, com carta de condução de veículos ligeiros, aprovados em concurso e habilitados com o curso de formação ministrado no Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais.*

Apesar de no preâmbulo do citado diploma se referir a imprescindibilidade de haver uma polícia criminal especialmente preparada, científica e tecnicamente apetrechada e o facto das competências do ISPJCC serem reforçadas, a sua estrutura orgânica não foi redimensionada, nem aprovada a respetiva Lei Orgânica, como se esperava atento o nome do novo Instituto e a intenção expressa na lei.

Em artigo publicado na Revista do Ministério Público, sob o título *O papel da Polícia Judiciária no sistema de justiça*, Teodósio Jacinto, Diretor do Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais, no período de 02-09-2002 a 20-03-2007, aborda as diferentes alterações legislativas aludidas, aproveitando para refletir sobre a evolução recente da PJ e da sua estrutura de formação, a atual EPJ.

Neste contexto JACINTO apresenta uma visão crítica sobre a alteração estrutural que sofreu o Instituto, conforme se expõe:

*Numa primeira análise da nova estrutura organizativa da Polícia Judiciária, não poderá deixar de se focar o grave erro que, do meu ponto de vista, foi cometido ao transformar, [pelas razões meramente economicistas a que se aludia no PRACE (Programa de Reestruturação da Administração Pública Central do Estado – Relatório Sectorial – Fase II)] o Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais em mero centro de formação, com a designação de Escola de Polícia Judiciária [que havia tido nos anos setenta].*

*.../...*

*Por não possuir, normalmente, um corpo de docentes e de investigadores, dificilmente um centro consegue garantir uma educação global de nível superior ou investigação científica ou técnica de qualidade. (JACINTO, 2009, p. 67)*

Com o modelo adotado para a estrutura de formação da PJ, renomeada de Escola de Polícia Judiciária, a mesma assume-se como centro de formação, que perdeu a autonomia administrativa de que dispunha desde o Decreto-Lei n.º 235/80, de 18 de julho, verificando-se cumulativamente uma redução significativa dos recursos humanos afetos.

Com base no estudo que realizou e na experiência acumulada face ao incremento da cooperação com entidades congéneres a nível europeu, como é o caso dos parceiros que integram a rede de institutos de formação de polícias que compõem a Academia Europeia de Polícia (CEPOL), em que a atividade da Direção do ISPJCC foi na altura pioneira, Teodósio Jacinto apresenta, no mencionado artigo, soluções diferentes no plano europeu:

*Ao longo da segunda metade do século XX, esta educação e formação de conjunto e de nível superior começou a ser configurada como só podendo ser garantida em algo equivalente a uma universitas. São então criados ou adaptados institutos, escolas ou academias de polícia por forma a garantir estudos de longa duração (3 a 4 anos) e nalguns casos (Alemanha, Bélgica, Eslováquia, Eslovénia, Finlândia, Grécia, Holanda, Hungria, Polónia, República Checa) diplomas universitários (bacharelato). (JACINTO, 2009, p. 68)*

Considerando que o desígnio, plasmado em lei, de caminhar para a existência de uma lei orgânica própria que poderia perspetivar soluções de autonomia científica e pedagógica, sustentada em recursos adequados, não se efetivou, foram diferentes os caminhos com que a EPJ se deparou para o exercício das suas competências.

Num cenário de recessão, em que os recursos se encontram reduzidos, tem sido feita uma aposta na experiência profissional com manifesta aproximação aos recursos humanos ativos na PJ para reforço de meios para a formação inicial e de promoção da instituição.

Neste contexto, e também para garantir uma bolsa de formadores com certificação homologada pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional, promove-se a realização de vários cursos de formação pedagógica de formadores que apresentam grande adesão por parte dos recursos humanos da PJ.

Considerando que a atuação da PJ se inscreve num quadro de coadjuvação às autoridades judiciais, conforme disposto nos artigos 2.º e 3.º da Lei n.º 37/2008, de 06 de agosto, que aprova a orgânica da Polícia Judiciária, o planeamento de unidades de formação, quer no respeitante à formação inicial quer de promoção de pessoal de investigação criminal, obriga ao acompanhamento das orientações decorrentes da Lei n.º 17/2006, de 23 de maio, que aprova a Lei-Quadro da Política Criminal, bem como dos diplomas nela previstos.

Neste âmbito, prossegue-se com a realização de ações de formação com a colaboração de especialistas, designadamente magistrados, académicos ou representantes de instituições com competências nas várias matérias.

Pelo impacto que apresenta na formação especializada, desenvolveu-se a cooperação com diversas entidades externas, numa perspetiva de reciprocidade para intercâmbio de conhecimentos e experiências. É o caso da Procuradoria-Geral da República, do Instituto de Formação Bancária, da Autoridade Tributária, do Instituto da Segurança Social, entre outros.

Igualmente foi estabelecida parceria com instituições universitárias, para promoção de ações de interesse mútuo, no âmbito da formação e da investigação. São os casos da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e da Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra.

Particularmente significativo é o caso do Instituto Politécnico de Leiria com o qual foi celebrado, em 2011, um protocolo de cooperação que permitiu a criação do Curso de Pós-Graduação em Informática de Segurança e Computação Forense.

Do Protocolo celebrado em 2011 entre o Instituto Politécnico de Leiria e a Polícia Judiciária ressalta na cláusula 1.<sup>a</sup> uma amplitude de cooperação de sinalizar:

*A cooperação abrangerá as matérias de interesse comum, designadamente nos domínios técnico, científico, pedagógico e outros que se venham a considerar pertinentes.*

No final de 2015 foi celebrado com o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra um protocolo de cooperação para concretização de projetos de interesse comum em formação e investigação.

Este caminho de cooperação com instituições académicas apresenta-se como uma porta aberta à evolução num espaço social dinâmico em que várias partes interessadas interagem.

O mesmo tipo de interação voltou a ocorrer com a apresentação de candidaturas a financiamento ao abrigo do Programa Horizonte 2020, em que, associada ao INESC e a outras universidades estrangeiras, a EPJ se envolveu em programas de cooperação internacional que deram origem a projetos como RAGE (<http://rageproject.eu/>) e LAWTRAIN (<http://www.law-train.eu/>), importantes na inovação de meios pedagógicos com a utilização recursos informáticos modernos.

Ambos os projetos procuram através da criação daquilo a que se passou a chamar jogos sérios (*serious games*) fazer um aproveitamento didático das tecnologias associadas a jogos. A partir da conceção de *software* e *assets* específicos são projetados novos cenários de aprendizagem com recurso a personagens virtuais que interagem em simulacros de situações reais. A este processo chama-se também *gamification* (utilização de elementos de jogo em contextos que não são de jogo lúdico).

A opção por estes novos recursos permitirá à EPJ utilizar modelos de conteúdos formativos mais interativos que facilitam uma maior adesão dos formandos e o alcance dos objetivos pedagógicos.

O convite à EPJ é sintomático do seu posicionamento no ambiente de cooperação com entidades congéneres. Enquanto entidade parceira num projeto nacional ou internacional é possível à EPJ desenvolver a cooperação com entidades nacionais e estrangeiras de topo no que diz respeito à utilização das tecnologias mais modernas,

contribuindo para a realização do desafio que se lhe coloca de promover uma formação de qualidade do pessoal da PJ:

*Disponer dos recursos humanos com os níveis de formação e especialização adequados, bem como dos meios tecnológicos, que permitam fazer face às formas emergentes de criminalidade.*

(Polícia Judiciária. Espaço Institucional, Missão. Disponível em <http://www.policiajudiciaria.pt> (2016-04-01, 00:41))

### **2.3 Cooperação com a Academia Europeia de Polícia - CEPOL**

Um dos projetos mais marcantes, em que a visibilidade da EPJ se tem evidenciado, decorre da participação na Academia Europeia de Polícia (AEP), também conhecida pelo acrónimo CEPOL (*Collège Européen de Police*), criada pela Decisão 2000/820/JAI e constituindo uma organização com funcionamento em rede, agrupando os institutos nacionais de formação de altos funcionários dos serviços de polícia dos Estados-Membros da União Europeia.

Desde o início, com a constituição da CEPOL, preconizou-se, através da formação, desenvolver e melhorar formas de cooperação entre entidades europeias responsáveis pela prevenção e investigação das formas graves de criminalidade e de fenómenos de criminalidade transfronteiriça.

A participação da EPJ na CEPOL constitui um dos desafios mais importantes que se colocam à instituição. Assumindo atualmente o estatuto de agência europeia para a formação de polícias e de profissionais de entidades com responsabilidades na aplicação da lei, em 2015, a CEPOL viu reforçadas as competências para desenvolver, implementar e coordenar formas de cooperação em matérias prioritárias no âmbito de segurança, cooperação policial e troca de informação.

Atentas as responsabilidades da CEPOL nos domínios da segurança na UE, esta instituição apresenta uma dinâmica de evolução assinalável no sentido do aproveitamento e melhoria dos recursos e das soluções encontradas.

Neste sentido foi aprovado o Regulamento (UE) 2015/2219, de 25 de novembro de 2015, criando a Agência da União Europeia para a Formação Policial (CEPOL), substituindo e revogando a Decisão 2005/681/JAI do Conselho Europeu.

Sucedendo aos diplomas anteriores que criaram a Academia Europeia de Polícia, o Regulamento 2015/2219 consagra um novo modelo organizacional, marcado por

novos desafios, com regras de gestão e utilização de recursos de forma eficiente e eficaz, transformando a Academia Europeia de Polícia numa Agência da União Europeia para Formação Policial.

Tratando-se de um organismo a funcionar numa rede de institutos de formação policial, o aproveitamento das novas tecnologias foi determinante para a implementação da nova estrutura e da revitalização do modelo de cooperação existente.

Neste contexto encontramos um percurso de preparação do ajustamento institucional face ao novo modelo, do qual destacamos as propostas de definição e consolidação de estratégias relativas a tecnologias de informação e comunicação (*ICT Strategy*) e a gestão de informação.

### **2.3.1 CEPOL – Estratégia de tecnologias da informação e da comunicação**

Fazendo o paralelo com o desenvolvido noutras organizações, com a estratégia de tecnologias de informação e comunicação pretende-se definir condições essenciais para prossecução das atividades da CEPOL em termos de governação, arquitetura tecnológica e gestão da informação e do conhecimento.

A imprescindibilidade do alinhamento da estratégia com os objetivos estratégicos da instituição da CEPOL está patente na sua definição como consta do quadro seguinte:

The IT strategy is aimed to be aligned and contribute to following strategic goals of CEPOL.

<b>Goal 1:</b>	The CEPOL network functions as a European law enforcement education platform on the highest level of international excellence.
<b>Goal 2:</b>	CEPOL will be developed into a European law enforcement knowledge base.
<b>Goal 3:</b>	External relations will be considered and dealt as corner stone of partnership.
<b>Goal 4:</b>	CEPOL will be lead and managed as a top-ranking innovative EU agency.

Figura 8 - Objetivos Estratégicos da CEPOL

(CEPOL, 2012: 21 disponível em <https://www.cepola.europa.eu/>)

Há vários aspetos desta definição de objetivos que importa sinalizar face ao nosso objetivo de compreender o modo de funcionamento desta agência e o seu impacto no sistema de informação da EPJ:

- Pretende-se que a rede CEPOL funcione como uma plataforma de excelência;
- A CEPOL será desenvolvida numa base europeia de conhecimentos sobre aplicação da lei;
- A CEPOL será dirigida e gerida enquanto agência inovadora de topo da União Europeia.

A definição destes objetivos assenta nas expectativas criadas para a formação policial europeia num espaço alargado de cooperação policial. Com esta estratégia aposta-se nos avanços das tecnologias de informação e comunicação como potenciadores de inovação através da utilização de uma plataforma comum, partilhada pelas várias instituições envolvidas.

Não se cingindo apenas ao seu foco principal, em complemento da estratégia das tecnologias da informação e comunicação são identificadas outras estratégias com as quais se procura estabelecer relações: Gestão da Informação, Governação, Aprendizagem e *e-Learning*.

Tal como temos abordado, constatamos a proximidade da Gestão da Informação ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. Da importância determinante desta relação encontramos também eco na estratégia ICT que temos vindo a analisar:

*The definition of the Information Management Strategy is an important step to enable the development of an ICT Strategy. Information Management focuses on the processing of information, for instance, on how it is gathered, shared, compared, analysed and disseminated.*

*The formulation of the Information Management Strategy is a vital element towards the formulation of this ICT Strategy. (CEPOL, 2012: 11)*

Igualmente voltamos a encontrar associado à gestão da informação um encadeamento de tarefas aplicadas à **Informação**: recolha, partilha, comparação, análise e disseminação.



No desenvolvimento da estratégia são apresentadas e justificadas as opções tomadas, sublinhando-se que se privilegia uma concentração de esforço nas competências nucleares de modo a promover uma utilização mais eficiente dos recursos.

O diagrama seguinte procura representar as opções tomadas, em que no centro se encontra o conhecimento especializado e nos anéis exteriores os aspetos tecnológicos menos especializados.

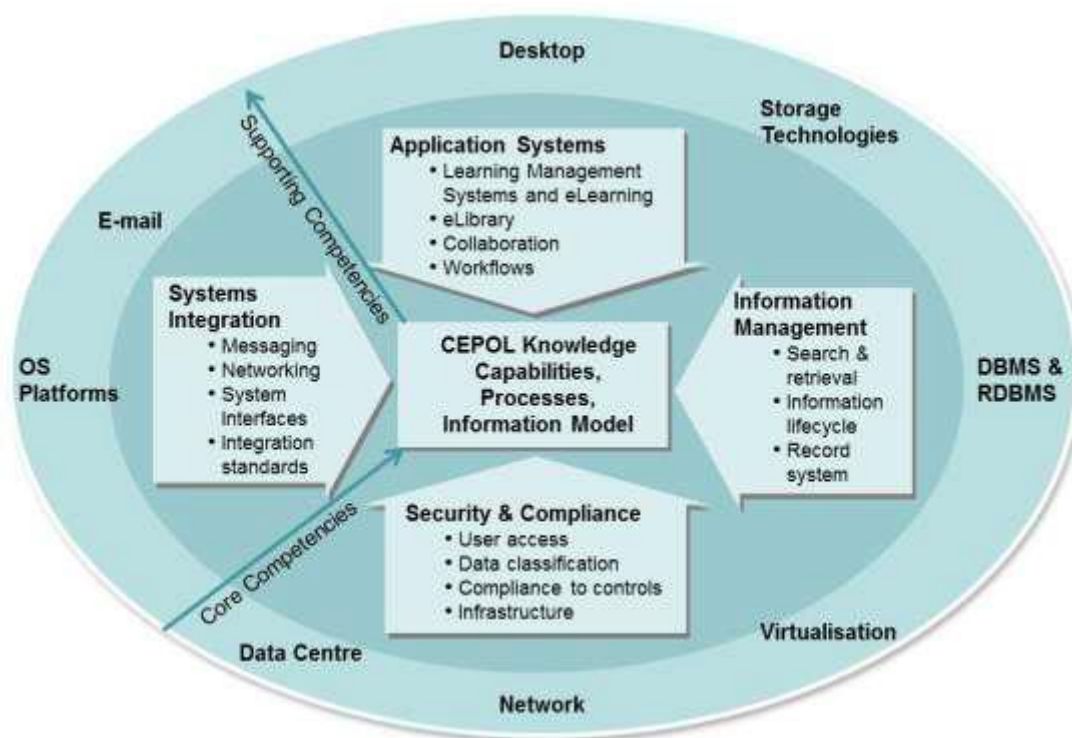


Figura 9 - Competências nucleares e competências de suporte

(CEPOL, 2012: 21). Disponível em <https://www.cepola.europa.eu/>

Para implementação da estratégia tecnológica e por forma a encontrar soluções para a adequada arquitetura tecnológica optou-se por aplicar um “modelo de maturidade” assente em cinco níveis. A avaliação dos sistemas tecnológicos existentes foi feita em relação às várias áreas de negócio da organização.

Aquando da primeira avaliação no ano de 2010 verificou-se que numa escala de 5 níveis o resultado mostrou que a totalidade dos serviços ficaram avaliados entre o nível 0 ou 1. Nesta escala gradativa em que o grau máximo (4) corresponde na atividade administrativa à completa automatização e desmaterialização de processos, os graus obtidos correspondem a

– Nível 0: *Sem utilização de ICT, informação partilhada e processada em suporte papel;*

– Nível 1: *sítio web simples, com informação disponibilizada online, mas nenhuma ou pouca interação com os interessados externos.*

Fazer a referência a este modelo de avaliação tal como foi feito na CEPOL, pareceu-nos muito importante, uma vez que nos permite fazer analogias ao sistema de informação da EPJ e à utilização das tecnologias. Esta situação é particularmente significativa uma vez que a CEPOL é uma parte interessada com a qual a EPJ obrigatoriamente colabora.

Não sendo possível detalhar as alterações tecnológicas implementadas, foi possível, contudo, medir o resultado em número de participantes em virtude das alterações introduzidas cujos impactos são evidentes no quadro seguinte:

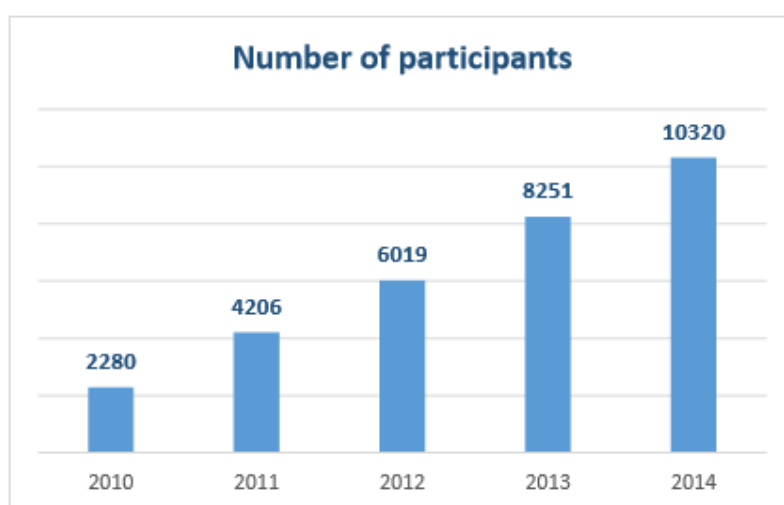


Figura 10 - Número de participantes

CEPOL – Single Programming Document: Years 2016-2018. Disponível em <https://www.cepola.europa.eu/who-we-are/key-documents>

Para este incremento de participantes nas ações formativas importa referir o alargamento do tipo de ações, em que o papel das novas tecnologias é determinante: cursos presenciais; cursos *online*; cursos mistos; *webinars*; seminários *online* para grandes audiências.

### 2.3.2 CEPOL – Estratégia de gestão da informação

No mesmo período de preparação para o novo modelo institucional tal como viria a ser adotado para a CEPOL, e contemporânea da estratégica ICT, já exposta, surge a proposta de estratégia de gestão da informação.

Face ao tema do nosso trabalho, o conhecimento destas estratégias é particularmente significativo, uma vez que se aplicam a uma organização de formação que se apresenta como *stakeholder* da EPJ, numa relação recíproca de interesses.

Na obra atrás mencionada (LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P., 2014: p. 160) associa-se a *stakeholders* (palavra habitualmente traduzida por partes interessadas) os seguintes conceitos:

*Every ethical, social, and political issue has stakeholders: players in the game who have an interest in the outcome, who have invested in the situation, and usually who have vocal opinions.*

Com a criação da Agência Europeia para a Formação Policial aproveita-se para recontextualizar a atividade formativa, aplicando-se aos vários institutos de formação de autoridades de aplicação da lei regras comuns relativas a conteúdos e modelos formativos de interesse europeu, promovendo-se a harmonização da sua atuação numa esfera da cooperação.

Impõe-se, portanto, valorizar a **Informação** enquanto ativo organizacional, salvaguardando-se, por princípio, a legislação de proteção de dados produzida pela UE.

A Estratégia de Gestão da Informação está assente numa visão empresarial da CEPOL decorrente daquela que foi a expectável transformação em agência europeia para a formação policial.

Nesta proposta de Estratégia de Gestão da Informação considera-se que, de modo a que a CEPOL disponha de informação relevante, rigorosa e atualizada a partir de fontes fidedignas, a mesma deverá gerir o ciclo de vida da informação desde a criação ou aquisição até à destruição ou arquivo permanente, salvaguardando a devida atenção quanto à sua segurança, armazenamento, distribuição e entrega.

Decorrente da visão empresarial da CEPOL referenciam-se vários instrumentos de gestão da informação. É o caso do Modelo de Informação Empresarial que se reproduz:

## Corporate Information Model



Figura 11 - Modelo de Informação Empresarial

(CEPOL, 2012: 10). Disponível em <https://www.cepola.europa.eu/>

Igualmente sugere-se a adoção de um sistema de classificação empresarial prévio à criação do sistema de gestão de bases de dados e ainda o recurso a uma ferramenta eletrónica para identificar, organizar e apresentar informação armazenada eletronicamente. Para tanto é referenciado o modelo EDRM (*Electronic Discovery Reference Model*).

Na proposta de definição da Estratégia de Gestão da Informação verifica-se a aproximação e alguma dependência relativamente às soluções encontradas no âmbito da estratégia ICT. É o caso da gestão da informação de segurança e dos procedimentos aí pertinentes: preservação, tratamento e acesso à informação em particular no que diz respeito à proteção de dados pessoais e informação reservada.

Da análise à estratégia de Gestão da Informação para a CEPOL verificamos que se trata de uma abordagem provisória que carece do conhecimento de decisões quanto à futura base legal da CEPOL e ao regime financeiro associado.

A par destas limitações importa sinalizar que a definição da estratégia de gestão da informação está muito condicionada pelo modelo de funcionamento da organização, no caso da CEPOL o funcionamento em rede que progressivamente se traduz num ambiente virtual.

### **2.3.3 CEPOL – Percursos de governação**

A transformação gradual que se operou na estrutura CEPOL resulta da necessidade de dar uma dimensão muito mais abrangente à sua atuação, dando assim mais visibilidade aos seus objetivos e ao impacto da sua atuação na esfera da promoção da segurança e da cooperação policial entre as autoridades responsáveis pela aplicação da lei da UE.

Como abordámos, podemos considerar que foram várias as apostas assumidas no plano da governação da CEPOL de modo a modelar a estrutura da organização em função dos objetivos a atingir.

Com as referências aos caminhos da governação CEPOL pretendemos demonstrar que refletem de forma clara um compromisso com os desafios que se colocam à organização face à necessidade de interagir com o meio ambiente que a envolve.

#### **✓ Estatuto legal**

Começando por ser a Academia Europeia de Polícia (AEP), financiada pela contribuição dos Estados membros, em poucos anos assumiu o estatuto de agência europeia, com financiamento a partir do orçamento geral da UE. No processo de transição verificamos uma aculturação a princípios comuns de governação deste tipo de agências, em que o lema *value for money* se destaca. Esta característica revela-se em particular na adoção de modelos de gestão de eficiência e eficácia, orientação que, como vimos, encontramos nas propostas de Estratégia de Tecnologias da Informação e Comunicação e Estratégia de Gestão da Informação, apresentadas em 2012.

Considerando a estrutura criada em 2000 (Decisão 2000/820/JAI, de 22 de dezembro), ressalta que a AEP, ao se constituir como uma organização em rede, agrupando os institutos nacionais de formação de altos funcionários dos serviços de

polícia, se apresenta como uma forma de moderna governação com o potencial para beneficiar das novas tecnologias e da sociedade da informação.

Desde a constituição da AEP, a EPJ, na altura ISPJCC, fez parte, a par com o ISCPSI da PSP e a Academia da GNR da representação nacional na organização. Face à sua evolução a CEPOL representa atualmente para as instituições congéneres um modelo exemplar de desenvolvimento, pela sua gradual adoção de boas práticas sustentadas no padrão de gestão pela qualidade e pelos resultados obtidos.

Numa feliz coincidência de conceitos encontramos a constituição da organização AEP definida, nos termos do n.º 2 do artigo 1.º da Decisão 2000/820/JAI, como uma **rede** de institutos, a qual é apoiada por uma **rede** eletrónica conforme estipulado na alínea i) do artigo 7.º da mesma Decisão, destinada a prestar apoio à AEP no desempenho das suas funções e cuja previsão de evolução decorre do artigo 9.º.

Com a Decisão 2005/681/JAI, de 20 de setembro, a AEP, aproximando-se do estatuto de agência europeia, vê aprovada uma nova forma de financiamento e a confirmação da ligação da formação policial ao conhecimento da legislação europeia e de outras organizações que neste âmbito operam, como é o caso da EUROPOL e do EUROJUST. No respeitante aos destinatários das suas atividades formativas, o seu campo de atuação foi alargado a agentes de polícia em cargos de chefia.

Relativamente à EUROPOL é importante assinalar o progressivo grau de cooperação que vem sendo desenvolvido entre ambas as partes e que de modo formal foi sinalizado com a assinatura de um protocolo de cooperação, celebrado em 2007, altura em que o ISPJCC assumia a presidência do Conselho de Administração da CEPOL.

A preocupação em desenvolver uma organização moderna, aproveitando o mérito das novas tecnologias da comunicação e informação, demonstrou-se desde cedo, pois já em 2009 foi apresentada em funcionamento pelo Diretor da CEPOL a nova ferramenta *online* de Sistema de Gestão da Aprendizagem (software habitualmente designado no mercado como *Learning Management System* - LMS). O sistema foi aberto a todos interessados registados na *e-Net* da CEPOL.

Tratando-se de um moderno sistema eletrónico de gestão da informação aplicada a organizações de formação, a sua utilização é partilhada online por organizadores, participantes, formadores e peritos dos cursos e seminários da CEPOL.

O significado que este novo recurso representou encontramos-lo nas palavras do Diretor da CEPOL, Ulf Göransson:

*“Courses and seminars are CEPOL’s core business, so I am delighted that we have opened the LMS today – the penultimate system of the CEPOL’s electronic network to go public. With online support of our activities, we will be able to improve communication between participants and organisers, increase networking opportunities before and after activities and facilitate the sharing of information – what CEPOL’s network is all about after all.”* (CEPOL, 2009)  
disponível em:

<https://www.cepola.europa.eu/media/news/learning-management-system-available-courses>

Com data de aplicação a 1 de julho de 2016, com a aprovação do Regulamento (UE) 2015/2219 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de novembro de 2015, sobre a Agência da União Europeia para a Formação Policial (CEPOL) e que substitui e revoga a Decisão 2005/681/JAI do Conselho, foi criada a Agência da União Europeia para a Formação Policial que continua a designar-se CEPOL.

Entre os principais traços inovadores do novo diploma destacamos:

- O alargamento do grupo de autoridades de aplicação da lei às quais a CEPOL deve prestar o seu apoio, nomeadamente a pessoal dos serviços de polícia, aduaneiros e de outros serviços competentes;
- A atribuição à CEPOL de competências de coordenação e implementação, sendo incumbida de abordar a dimensão europeia da criminalidade grave e organizada, o terrorismo, a ordem pública e adequação da Política Europeia de Segurança e Defesa;
- A abrangência de um conjunto de novas funções: as relativas à avaliação de iniciativas da UE em áreas específicas, capacitação de países terceiros e a promoção do reconhecimento mútuo de formação entre os Estados Membros da UE.

Igualmente através do novo Regulamento pretende-se que cada Estado-membro crie ou designe uma unidade nacional que promova a interligação com as diferentes autoridades que no país têm responsabilidades na aplicação das políticas da UE nos domínios já mencionados. No ano de 2016 a EPJ apresenta-se como a primeira organização nacional a assumir a coordenação da unidade nacional CEPOL, nos novos moldes, situação que se prevê manter-se por dois anos.

Com o novo Regulamento estão também previstos mecanismos de controlo que comprovem a eficácia e eficiência das ações realizadas pela Agência.

Através deste Regulamento perspetiva-se um conjunto de medidas que pretendem aumentar o impacto da formação de Polícia, situações que são também um desafio para as instituições formativas nacionais, como é o caso da EPJ.

Estas medidas compreendem, entre outras, todo o processo formativo desde o levantamento exaustivo das necessidades, a elaboração de conteúdos de acordo com padrões europeus e a avaliação da formação.

Neste contexto relevamos de grande importância pelo seu impacto no sistema de gestão da informação na EPJ, as considerações que antecedem o corpo do Regulamento, das quais, pelo seu impacto, destacamos:

*(7) A CEPOL deverá garantir que a formação é avaliada e que as conclusões da avaliação das necessidades de formação são tidas em consideração na sua planificação, por forma a reforçar a eficácia das ações futuras. A CEPOL deverá ser capaz de promover o reconhecimento mútuo da formação policial prestada nos Estados-Membros e o reconhecimento pelos Estados-Membros da formação prestada a nível da União. (UNIÃO EUROPEIA, 2015, p. L 319/2)*

✓ Orientações estratégicas

De forma coadjuvante ao percurso de evolução da CEPOL foram produzidos diversos documentos que refletem as orientações estratégicas preconizadas.

É o caso do *European Law Enforcement Training Scheme* (LETS) apresentado na Comunicação, de 27.3.2013, com o n.º 172, da Comissão Europeia ao Parlamento Europeu e ao Conselho. As recomendações constantes deste documento apresentam-se como uma estratégia para encontrar na formação uma resposta clara para satisfazer as prioridades europeias no combate à criminalidade transfronteiriça e ao crime violento e organizado. E essa forma assenta maioritariamente na transferência do **conhecimento** e também na adoção de boas práticas com vista a atingir-se uma harmonização nas políticas formativas para as autoridades de aplicação da lei da EU.

Neste contexto o documento apresenta igualmente reflexões importantes sobre o processo formativo e o reconhecimento mútuo das ações de formação ministradas, situações que refletem desafios importantes para as instituições de formação de polícia, como é o caso da EPJ.



Em 2015, foi aprovada pelo Conselho de Administração da CEPOL, a Decisão 31/2015/GB, sob o título *Single programming document: years 2017-2019*, disponível em <https://www.cepola.europa.eu/>, que constitui um programa estratégico da organização com a definição das linhas de intervenção da CEPOL num futuro a curto prazo.

Estrategicamente a CEPOL apresenta-se como uma instituição que pretende liderar o modelo de formação europeia de polícias, promovendo ações num modelo de cooperação efetiva entre as várias entidades, com impactos quer diretamente junto dos institutos de formação quer indiretamente junto das instituições de polícia em que se inserem.

Neste âmbito no Programa faz-se um planeamento de ações abrangente, sendo referenciadas diversas soluções de redimensionamento da intervenção da CEPOL, como é o caso de:

- Recurso a formatos diferenciados de formação;
- Utilização de tecnologias modernas e alternativas;
- Apoio a Comunidades de Prática;
- Incremento do Programa de Intercâmbios,
- Aproximação a países terceiros, relevantes por proximidade geográfica ou por partilha de preocupações de segurança.

De particular relevância para o nosso trabalho é o enquadramento inicial que é feito da CEPOL no documento *Single programming document: years 2017-2019*, que temos vindo a abordar.

Assim, ao definir-se os Valores da organização, considera-se a CEPOL como fonte principal de **Conhecimento**.

Neste âmbito encontramos a visão mencionada no referido programa de que a CEPOL ao trabalhar para fornecer instrumentos de gestão do conhecimento se deve transformar num **repositório de conhecimento**:

*Knowledge products developed at the European Union level, including by CEPOL, is enormous yet largely dispersed. CEPOL, as knowledge and training institution, constantly works towards the provision of knowledge management tools. In fact, the agency should become a repository of knowledge – a ‘one stop shop’ for training needs.* (UNIÃO EUROPEIA, 2015, p. 18)

Com um programa exigente deste nível delineado por esta agência europeia colocam-se vários desafios à EPJ para acompanhar o ritmo da mudança, em particular considerando o meio concorrente em que está inserida.

### 3 – Caracterização da EPJ

Conforme defendido no artigo *La perspectiva organizacional de los sistemas de información* (MORALEZ LOPEZ, 2010), é pertinente analisar o sistema de informação a partir de uma perspectiva organizacional.

Para tanto e previamente ao desenvolvimento do tema, o autor retoma uma definição pragmática de organização tal como abordado pelo teórico Richard H. Hall na obra *Organizaciones: estructuras y procesos* (1996) e que se reproduz:

*Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad*

(HALL, 1996, p. 33 apud MORALEZ LOPEZ, 2010, p. 145)

No mesmo artigo enumeram-se em seguida os aspetos mínimos a serem cobertos por uma organização e que a torna diferente de outros grupos sociais: Metas ou objetivos; Estrutura; Processos e sistemas (produtivos, administrativos, de decisão, de comunicação, de aprendizagem, de mudança); Meio ambiente; Fronteiras; Regras.

Com este enquadramento passaremos a fazer a caracterização da EPJ.

#### 3.1 Estrutura organizacional da EPJ e Enquadramento legal

Neste âmbito, há dois diplomas que determinam o regime jurídico da organização: a Lei n.º 37/2008, de 06 de agosto, que aprova a orgânica da Polícia Judiciária e o Decreto-Lei n.º 42/2009, de 12 de fevereiro, que estabelece as competências das Unidades da Polícia Judiciária.

Enquadrando ambos os diplomas está o Decreto-Lei n.º 206/2006, de 27 de outubro, que aprovou a reforma da orgânica do Ministério da Justiça. Este diploma insere-se na política de reestruturação dos Ministérios prevista na Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 30 de março. Subjacente à nova legislação encontra-se a aprovação, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005,

de 4 de agosto, do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE).

A reforma da Administração enunciada pelo modelo PRACE teve como objetivos, entre outros, a modernização e racionalização da Administração Central. Ligado a estes objetivos encontra-se o redimensionamento das estruturas das instituições públicas, nomeadamente a sua redução numa perspetiva de aumento de eficiência com a concentração de meios e o recurso a unidades de serviços partilhados.

É neste âmbito que se poderá analisar o contexto em que o Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais foi transformado em Escola de Polícia Judiciária, assumindo-se, com o Decreto-Lei n.º 42/2009, de 12 de fevereiro, como uma unidade especializada na formação dos funcionários da PJ e de outros órgãos de polícia criminal.

Não obstante algumas alterações em termos de dimensionamento das suas subestruturas, com a Lei n.º 37/2008, a PJ manteve, em traços gerais, a estrutura anterior. Esta situação deve-se às suas competências próprias tal como vem referido no preâmbulo do Decreto-Lei n.º 206/2006, de 27 de outubro:

*A Polícia Judiciária, que tem por missão coadjuvar as autoridades judiciais na investigação e desenvolver e promover as ações de prevenção e investigação da sua competência ou que lhe sejam cometidas pelas autoridades judiciais competentes, rege-se por legislação própria, que define o respectivo regime, designadamente quanto à sua organização, funcionamento, estatuto de pessoal e estrutura dirigente.*

Nos termos do artigo 21 da mesma Lei, a organização interna dos serviços da PJ obedece ao modelo de estrutura hierarquizada.

Conservando a sua implantação territorial no respeitante à distribuição das unidades de investigação criminal, com a aludida Lei n.º 37/2008, foram criadas unidades especializadas, identificadas como «unidades de apoio à investigação» e ainda «unidades de suporte».

No que diz respeito à EPJ, nos termos do artigo 27.º da Lei n.º 37/2008, esta unidade assume-se como um serviço da PJ que funciona na dependência do seu Diretor Nacional.

As competências da EPJ são as constantes do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2009, de 12 de fevereiro e dizem respeito à preparação e execução de ações de formação inicial e aperfeiçoamento permanente do pessoal da PJ; à colaboração na fase de recrutamento e seleção de pessoal para PJ; à preparação de cursos de formação para entidades nacionais que operam na área da justiça e da segurança e organizar e administrar o museu da PJ.

Basicamente encontramos uma continuidade na definição das competências com um figurino deliberadamente de formação profissional, sem um detalhe claramente diferenciador, pelo que se pode concluir que o regime de formação profissional na Administração Pública se aplica à EPJ.

### **3.2 Missão e objetivos**

Com a Instrução Permanente de Serviço (IPS) n.º 1/2010 da Escola de Polícia Judiciária, de 12 de abril, define-se a competência, o enquadramento orgânico e a estrutura organizacional da EPJ.

Neste documento detalha-se o modo de funcionamento da EPJ, com base na identificação e descrição das atribuições dos vários elementos que compõem a estrutura organizacional.

Mantendo-se ainda em vigor, este documento tem sido adaptado através de despacho atentas diversas movimentações de pessoal que condicionam a dimensão da estrutura.

Tratando-se da estrutura de formação da PJ, vocacionada para dotar os seus profissionais de «níveis de formação e especialização adequados», à EPJ foi atribuído, na IPS n.º 1/2010, já mencionada, o objetivo estratégico de:

*Proporcionar e desenvolver conhecimentos e competências que permitam um desempenho de elevada qualidade na função de polícia judiciária e nas áreas estratégicas superiormente definidas, nomeadamente na Lei Quadro de Política Criminal.*

É de sublinhar a associação que é feita entre a aquisição de conhecimentos e competências com um desempenho de elevada qualidade na função de polícia judiciária, perspetiva que podemos remontar às primeiras décadas do século passado.

- Apontamentos de história: o poder da *(in)formação*:

- ✓ Decreto n.º 8435, de 21 de outubro de 1922

A primeira referência em termos legislativos sobre a criação dos cursos para habilitar polícias para funções de investigação criminal é feita no Decreto n.º 8435, de 21 de outubro de 1922.

Com origem remota, a preocupação com a complexidade e a abrangência do que envolve o exercício da atividade da investigação criminal pode ser encontrada em diversas considerações que enquadram etapas antecedentes à criação da Escola Prática de Ciências Criminais. O carácter complexo desta atividade vem-se a revelar no timbre que marca a formação dos seus profissionais.

Esta temática é abordada no artigo «40 Anos de Formação na Polícia Judiciária», de José Nunes Valente, Subdiretor do Instituto Nacional de Polícia e Ciências Criminais, publicado na *Revista Polícia e Justiça*, editado pelo referido Instituto. Apoiando-se no Decreto n.º 8435, de 21 de outubro de 1922, José Nunes Valente refere:

*Apenas em 1922, através do Decreto n.º 8435, de 21 de outubro, depois de se reconhecer que a polícia de investigação criminal é um dos ramos mais importantes da administração policial, surge a previsão legal da obrigatoriedade, para admissão efectiva na categoria, do aproveitamento em cursos de tirocínio e aperfeiçoamento, depois de, para a nomeação provisória, o conhecimento de línguas estrangeiras já ter funcionado, também, como factor preferencial.* (VALENTE, 1997, p.54)

A peculiaridade desta referência tem correspondência nas preocupações que se vão associando ao desempenho dos serviços de polícia de investigação criminal e que gradualmente se apresentam de forma mais ou menos consistente na formação inicial ou contínua realizada na EPJ.

A importância do aproveitamento na frequência de cursos merece também destaque ao ser mencionada várias vezes no Decreto n.º 8435/1922, designadamente no n.º 2 do artigo 22.º quando se refere, no respeitante ao ingresso de pessoal, que:

*A admissão só se tornará efectiva no fim de dois anos, se as provas dadas em serviço e o aproveitamento nos cursos de tirocínio e aperfeiçoamento, cuja frequência é obrigatória, forem classificadas boas.*

✓ Decreto n.º 35042, de 20 de outubro de 1945

Com o decreto n.º 35042/1945, de 20 de outubro, foi aprovada nova orgânica da Polícia Judiciária, sendo revogado o decreto n.º 8435/1922, no referente à polícia de investigação criminal. O novo diploma almejou a reorganização dos serviços de polícia judiciária e visou integrar a Polícia Judiciária no plano geral do sistema processual comum e das instituições de prevenção e repressão criminal.

Suportado no entendimento de que uma preparação adequada dos funcionários da Polícia Judiciária contribui para melhores resultados no cumprimento da missão da instituição, decorre do exposto no preâmbulo do Decreto-Lei n.º 35 042/1945, de 20 de outubro, que o combate eficaz à criminalidade está associado à frequência de cursos de aperfeiçoamento e especialização:

*A polícia judiciária tem de ser, cada vez mais, especializada nos processos técnicos de luta contra o crime, já que o crime reveste também formas cada vez mais aperfeiçoadas de execução e os criminosos não cessam de procurar novos processos de iludirem a acção da polícia. Com o estabelecimento de cursos de técnica policial, de frequência obrigatória para os agentes, e com a subordinação das promoções ao melhor aproveitamento nos cursos de aperfeiçoamento e especialização procura-se resolver tamimportante problema.*

No artigo 79.º do mesmo diploma denota-se a abrangência a considerar na organização dos cursos para agentes da polícia judiciária, preconizando-se a colaboração com entidades especializadas em matérias conexas, como é o caso de institutos de medicina legal e institutos de criminologia.

É igualmente importante assinalar que com o Decreto n.º 35 042/1945 se condiciona quer o ingresso quer a progressão na carreira de agentes da Polícia Judiciária à frequência com aproveitamento dos cursos nele identificados.

Esta visão da necessidade de conhecimentos obtidos através da frequência de cursos vem reforçar a importância que a formação tem no adequado desempenho

profissional do pessoal de investigação criminal face às características complexas da sua atividade. Para tanto é inclusive previsto no n.º 2 do artigo 80 do mencionado Decreto-Lei que:

*Para os cursos de aperfeiçoamento e especialização podem ser contratados técnicos das matérias que nêles forem especialmente versadas.*

✓ Decreto-Lei n.º 41 306/1957, de 02 de outubro

Com o Decreto-Lei n.º 41 306/1957, que procedeu à instituição do laboratório da Polícia Judiciária, promoveu-se, paralelamente, a criação da Escola Prática de Ciências Criminais (EPCC), subordinada diretamente ao Ministro da Justiça.

Por constituir um elemento significativo na constituição dos conteúdos que compõem a atual estrutura dos cursos ministrados na EPJ, destacamos o seguinte contributo do preâmbulo do Decreto-Lei n.º 41 306/1957:

*Uma corporação com as delicadas atribuições da Polícia Judiciária necessita, efectivamente, de saber não só recolher, como conservar os indícios materiais da infração susceptíveis de conduzirem à identificação e captura do criminoso; (...) e só lucrará em estar familiarizada com os ensinamentos fundamentais da psicologia e da sociologia criminal.*

No artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 41 306/1957 clarifica-se o objetivo preconizado com a criação da EPCC:

*É criada em Lisboa uma Escola Prática de Ciências Criminais, destinada especialmente ao ensino e divulgação das ciências auxiliares do direito criminal, segundo a orientação mais conveniente às exigências de aplicação prática do direito.*

Para além da organização de cursos de preparação e especialização de funcionários da Polícia Judiciária, o decreto-Lei n.º 41306/1957 confere à EPCC competência para organizar cursos de preparação e especialização ou aperfeiçoamento profissional de quadros da Direção Geral dos Serviços Prisionais e dos Serviços Jurisdicionais de Menores.

Para efeitos do disposto no artigo 18.º do aludido Decreto-Lei n.º 41 306, foi publicado em 01 de fevereiro de 1958, o Decreto n.º 41 516, relativo ao Regulamento



da Escola Prática de Ciências Criminais. É uma referência de carácter único à data e para o qual podemos encontrar alguma correspondência com o *Regulamento Interno das Estruturas de Formação do Instituto Nacional de Polícia e Ciências Criminais*, de 26 de outubro de 1992.

Em ambos são definidos procedimentos de organização e funcionamento das estruturas competentes para a realização de cursos para profissionais do Ministério da Justiça. Separa-os questões determinantes: a EPCC tinha um universo de destinatários oriundos de três serviços específicos do Ministério da Justiça e a EPJ foi criada para, em primeira linha, programar e executar ações de formação e aperfeiçoamento do pessoal da Polícia Judiciária, tendo-lhe sido atribuído um espaço próprio para o exercício das funções.

O *Regulamento da Escola Prática de Ciências Criminais* estabelece uma estrutura de organização assente num Diretor, apoiado num Conselho Diretivo composto por elementos representativos das partes interessadas nas ações a realizar pela Escola. Igualmente ao Conselho Diretivo cabe poderes em matérias pedagógicas, como são aprovar o esquema de cursos a realizar, pronunciar-se sobre o convite a professores para realizarem ações escolares, dar parecer sobre o relatório anual das atividades da EPCC, entre outros.

Conforme consta do n.º 1 do artigo 10 do referido *Regulamento*, são estabelecidas as matérias a contemplar nos cursos de preparação e especialização:

- a) Serviços de prevenção e repressão da criminalidade. Noções de organização judiciária;
- b) Polícia Judiciária. Deontologia profissional;
- c) Noções de direito e processo criminal e do direito aplicável aos menores delinquentes, indisciplinados e em perigo moral;
- d) Noções de psicologia geral e judiciária;
- e) Noções de criminologia e de política criminal;
- f) Técnica e tática da investigação;
- g) Noções de medicina legal e de polícia científica;
- h) Dactilografia.

O n.º 2 do mesmo artigo prevê ainda que a educação física e a prática dos métodos individuais de defesa façam parte do curso de preparação, podendo ser incluídas nos cursos de especialização.

De acordo com o artigo, já referido, *40 Anos de Formação da Polícia Judiciária* (VALENTE, 1997), a atividade da EPCC ficou aquém do previsto no seu Regulamento em termos de tipo de ações a realizar (cursos para magistrados e quadros superiores da PJ), desconhecendo-se também a realização de cursos livres de ciências criminais ou conferências, tal como previstos no aludido diploma.

✓ Decreto-Lei n.º 37/78, de 20 de fevereiro

Ultrapassando fases de instabilidade no percurso da preparação profissional dos funcionários da Polícia Judiciária no período de 1974 a 1977, na sequência da aprovação do Decreto-Lei n.º 364/77, de 2 de setembro, que reestruturou a Polícia Judiciária, foi prevista a criação de estabelecimento adequado à formação do seu pessoal.

Esta situação veio a concretizar-se com o Decreto-Lei n.º 37/78, que criou na dependência da Directoria-Geral da Polícia Judiciária, a Escola da Polícia Judiciária (EPJ), que no seu preâmbulo refere:

*O processo, não abandonado, de uma mais ambiciosa escola de formação de pessoal de todos os organismos policiais cede o passo, por ora, ao pragmatismo resultante da premência em assegurar a formação e reciclagem dos quadros da Polícia Judiciária, em fase de expansão e reorganização.*

Nas competências atribuídas à EPJ ressalva-se, para além da formação dos quadros da PJ, a possibilidade do pessoal dos organismos referidos e ainda magistrados do Ministério Público receberem conhecimentos especializados no domínio da investigação criminal. Esta situação é também alargada ao pessoal de organismos policiais dos novos países de expressão portuguesa.

As competências da Escola de Polícia Judiciária estão discriminadas no n.º 1 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 37/78 que se transcreve:

«*Compete em especial à Escola de Polícia Judiciária:*

- a) *Preparar e ministrar os cursos de formação referidos no Decreto-Lei n.º 364/77, de 2 de setembro;*

- b) Preparar e ministrar cursos de reciclagem e de formação especializada para o pessoal da Polícia judiciária;*
- c) Planear e realizar ações de formação no âmbito da organização administrativa, informática, exploração documental, tratamento da informação e técnicas auxiliares de investigação criminal para o pessoal da Polícia Judiciária;*
- d) Preparar e executar as ações de formação para supranumerários permanentes nos termos da Portaria n.º 117/77, de 10 de Março;*
- e) Colaborar na preparação de esquemas de recrutamento e selecção de pessoal e estagiários e programar e executar testes e provas de aptidão para candidatos ao ingresso na Polícia Judiciária;*
- f) Acompanhar o estágio dos inspectores e agentes estagiários em colaboração com os inspectores e subinspectores directamente responsáveis;*
- g) Organizar estágios e visitas de estudo, no País ou no estrangeiro, para pessoal da Polícia Judiciária;*
- h) Promover conferências, colóquios e outras iniciativas similares com a participação de especialistas portugueses e estrangeiros;*
- i) Organizar e administrar a biblioteca e o museu.»*

À semelhança da situação atual, as competências da EPJ centram-se basicamente na formação, realizando algumas atividades de colaboração em áreas de gestão de recursos humanos, em particular no que diz respeito à seleção de pessoal.

Originalmente a EPJ tem como órgãos o diretor, o conselho pedagógico, os serviços administrativos, a biblioteca e o museu.

A reduzida estrutura orgânica, decorrente do Decreto-Lei n.º 37/78, mostrou-se inadequada para o cumprimento da missão da EPJ. Esta situação foi reforçada com transformação da EPJ em INPCC, em que a dinâmica de formação realizada não tinha correspondência na orgânica existente. Neste contexto foi elaborado o

*Regulamento Interno das Estruturas de Formação, (Aprovado nos termos do artigo 6.º n.º 1 al. b) do Decreto-Lei nº37/78, de 20 de Fevereiro, por Despacho de 26 de Outubro de 1992).*

De acordo com o artigo 1º do mencionado *Regulamento*, são estabelecidas por esta via as normas de organização e funcionamento das estruturas de formação tendentes ao desenvolvimento do plano anual de formação e aos correspondentes programas e cursos.

Sendo um Regulamento interno já com alguns anos, o mesmo refletiu de forma exaustiva a organização e o modo de funcionamento da EPJ, podendo atualmente considerar-se um instrumento de referência para as alterações que se vêm implementando, como é o caso da instrução permanente de serviço n.º 1/2010 da EPJ, em vigor.

Já anteriormente contextualizámos em termos legais o percurso da estrutura de formação da PJ, enquanto Escola de Polícia Judiciária:



Face aos vários desafios que se colocaram e às opções tomadas, consideramos adequado concluir com abordagem que fizemos relativa ao PRACE.

Tal como vem sendo analisado por diversos investigadores, especialistas em gestão pública, várias são as reformas da administração pública que têm sido implementadas desde finais do século XX, em vários países da Europa, nomeadamente com a abordagem de gestão designada por «New Public Management». No respeitante a Portugal, esta análise encontra-se em vários estudos nacionais e internacionais, dos quais nos permitimos mencionar o artigo *Administrative reform in Portugal: problems and prospecta*, da autoria de J. A. Oliveira Rocha e Joaquim Araújo, catedráticos da Universidade do Minho.

Fazendo uma abordagem histórica das reformas em Portugal, refere-se no artigo o Programa PRACE enquanto política de Reforma da Administração, aprovado com o objetivo de racionalizar e modernizar as estruturas da Administração Pública e reavaliar as funções do Estado. Neste contexto, transcreve-se uma parte elucidativa dos objetivos preconizados:

*Thus, there appeared to be several mission units for the purpose of diagnosing, drafting measures and enacting legislation. The issuing of the Resolution of the Ministries Council (Resolução do Conselho de Ministros) No. 124/2005, 4 August, is a good example, and it was enacted for implementing the Administration Restructuring Programme, Programa de Reestruturação da*

*Administração Central do Estado (PRACE). Its implementation outcomes are already known and highlight the intention of merging and extinguishing several Central Administration institutes and departments* (ROCHA, J. A. Oliveira; ARAÚJO, Joaquim, p. 591).

É neste contexto que o ISPJCC dá lugar à EPJ, serviço na dependência direta do diretor nacional da PJ, como anteriormente, mas perdendo-se a intenção de criar uma estrutura de formação com lei orgânica própria que eventualmente promovesse uma aproximação ao ensino superior.

Mantem-se salvaguardada a autonomia científica e pedagógica, conforme disposto no n.º 5, *Enquadramento orgânico*, da aludida instrução permanente de serviço n.º 1/2010 da EPJ, que refere:

*A EPJ goza de autonomia científica e pedagógica, desenvolvendo as suas atividades de acordo com a lei e as estratégias definidas pela direção nacional.*

Continuando dirigida por um diretor, verificou-se a redução de um cargo dirigente, designadamente de subdiretor.

No devir próprio do ambiente social verificamos que novas vagas de abordagem da gestão na administração pública vão surgindo, numa dinâmica de melhoria e eventual avaliação das mudanças.

Às novas perspetivas atualmente identificadas como “Pós-Nova Gestão Pública”, entidades relevantes da Administração Pública portuguesa têm estado atentas como são os casos do INA e da DGAEP, disponibilizando inúmera informação em linha acessível a interessados.

Neste enquadramento, numa organização conjunta de Banco de Portugal, Conselho de Finanças Públicas e Fundação Calouste Gulbenkian, realizou-se a 28-30 janeiro 2013, em Lisboa, uma Conferência e *workshop* subordinados ao tema **Para uma reforma abrangente da organização e gestão do sector público** (*Towards a comprehensive reform of public governance*), com a presença de inúmeros especialistas de várias nacionalidades.

Um dos palestrantes, o académico Christopher Pollitt, da Universidade Católica de Lovaina, apresentou uma contribuição que promoveu o debate sobre a seguinte questão: o que sabemos agora sobre a reforma da gestão pública? Conceitos, modelos e

orientações aproximadas (título original: *What do we know about public management reform? Concepts, models and some approximate guidelines*). Subjacente está o resultado de vários estudos que tiveram lugar em diferentes países e demonstram que o conhecimento dos teóricos sobre o que funciona, quando são lançadas reformas de gestão, é irregular e muitas vezes frágil.

Na sua comunicação Pollitt alerta para diversos perigos apresentando recomendações para obviar a resultados bem diferentes do preconizado, dos quais destaco: necessidade de diagnóstico exaustivo prévio das situações e não apreensão de meras impressões; apoio político forte; valorização dos recursos humanos internos quanto aos seus conhecimentos e experiência.

### **3.3 Representação estrutural da EPJ (atualidade)**

A EPJ é uma unidade orgânica da Polícia Judiciária, na dependência direta do Diretor Nacional da PJ e detém autonomia pedagógica. É dirigida por um Diretor, apoiado no Conselho Pedagógico. Dispõe atualmente de 3 áreas de formação, serviços de apoio técnico-científico e serviços de apoio administrativo e de suporte.

Apresentamos seguidamente um esboço de organograma que procura refletir a estrutura orgânica da EPJ, decorrente da aprovação da instrução permanente de serviço n.º 1/2010 da EPJ, que reflete as competências da EPJ previstas no Decreto-Lei n.º 42/2009, de 12 de fevereiro:

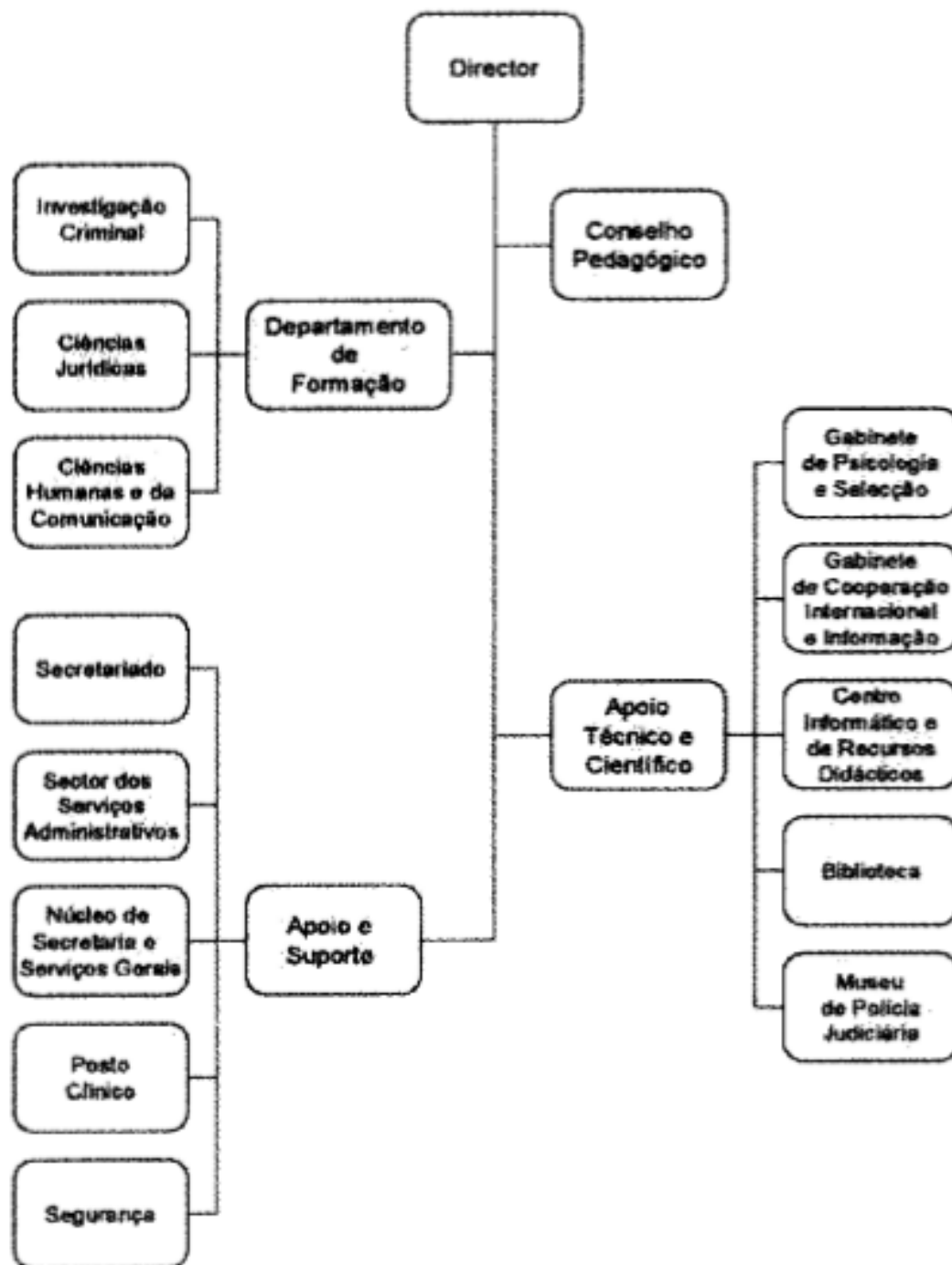


Figura 12 - Organograma anexo à Instrução Permanente de Serviço n.º 1/2010 da Escola de Polícia Judiciária

De acordo com o n.º 6 *Estrutura organizacional* da referida instrução permanente de serviço, no seu ponto 6.1 são elencadas as respetivas competências de gestão, planeamento, representação, promoção e aprovação de ações de formação entre outras.

Tal como na anterior estrutura a EPJ dispõe de conselho pedagógico com a função de dar parecer quanto à formação a ministrar e avaliar o processo avaliativo.

No respeitante a outros elementos da estrutura, verificamos que as unidades flexíveis da EPJ seguiram o modelo estabelecido para as várias Unidades da PJ, de acordo com disposto no n.º 2 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 42/2009, de 12 de fevereiro. A criação e distribuição das unidades flexíveis foi feita através do Despacho n.º 12792/2009, de 29 de maio, do Diretor Nacional da PJ.

Assim, de acordo com o artigo 8.º do Despacho n.º 12792/2009, foram estabelecidas as Unidades orgânicas flexíveis da Escola de Polícia Judiciária, conforme se transcreve:

- 1 - As unidades orgânicas flexíveis da unidade prosseguem as competências previstas no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2009, de 12 de fevereiro.*
- 2 - Compete ao Sector dos Serviços Administrativos prestar apoio técnico, jurídico e administrativo à actividade da EPJ.*
- 3 - Na dependência do Sector dos Serviços Administrativos funciona o Núcleo de Secretaria e Serviços Gerais.*

Numa comparação da nova estrutura orgânico-funcional face à anterior, há a destacar o desaparecimento do Núcleo de Gestão Financeira e do Conselho Administrativo, tendo as competências sobre as matérias financeira e patrimonial sido absorvidas por unidade central com competências centralizadoras nessa matéria. Manteve-se o Setor dos Serviços Administrativos.

Comparativamente com a estrutura anterior contata-se igualmente a concentração de áreas de formação, passando de 5 para apenas 3.

Por aplicação do artigo 21 da Lei n.º 37/2008 verificamos que do ponto de vista formal, a estrutura organizacional da EPJ corresponde a uma hierarquia vertical, em que a autoridade está centrada no respetivo Diretor. As chefias administrativas exercem a sua intervenção ao nível da gestão operacional de tarefas.

Tratando-se de uma organização com autonomia pedagógica, e verificando-se uma redução de níveis hierárquicos no que diz respeito às áreas de formação, é possível



encontrar processos horizontais de relacionamento projetando-se aí a estrutura informal da organização. Esta questão tem impactos importantes no sistema de informação da EPJ, quer em termos positivos ou menos positivos, situação que devemos explorar.

Como refere GONZALEZ LORCA (2006), reportando-se a LAUDON y LAUDON, o trabalho de gabinete, apesar de claramente individualista, desenvolve-se de forma cooperativa e denota uma grande complexidade. Uma organização é composta por pessoas que tendem a formar grupos de trabalho para levar a cabo as tarefas que lhes estão distribuídas. Os grupos de trabalho podem configurar -se e adotar duas formas:

- Grupos formais e estruturados em departamentos ou áreas, como nas organizações tradicionais;
- Grupos informais que não adotam uma estrutura implícita, mas que pode estar associada a períodos temporais ou a necessidades específicas.

Nas estruturas de formação da EPJ predominam os grupos informais em particular no que diz respeito ao corpo docente, até porque a colaboração de vários formadores é temporária uma vez que não são residentes na EPJ, mas funcionários da PJ que são convidados a colaborar na formação.

Nesta situação parece-nos que quer à estrutura vigente quer aos vários colaboradores da EPJ tem cabido a tarefa de promover ações concretas que permitem dar origem a contrapartidas no âmbito do sistema de informação da EPJ e no seu desempenho.

### 3.4 Localização e espaços físicos



Figura 13 - Imagem aérea das instalações da EPJ na Quinta do Bom Sucesso, Barro – Loures

A Escola da Polícia Judiciária situa-se na Quinta do Bom Sucesso, sita no lugar do Barro, freguesia e Concelho de Loures. A instalação da EPJ neste local deveu-se à compra por parte do Estado de uma quinta murada, mista de prédios rurais e urbanos, construções para habitação e outras, com área de três hectares e dois mil seiscentos e oitenta centiares. A compra da propriedade, em 27-02-1980, teve por finalidade a criação de estabelecimento adequado à formação do pessoal da Polícia Judiciária e estava prevista com a aprovação do Decreto-Lei n.º 364/77, de 2 de setembro, que reestruturou a Polícia Judiciária. Após várias transformações o espaço começou a ser ocupado em 1982, tendo-se iniciado a construção do Bloco Escolar que foi concluído em fevereiro de 1985 e posteriormente o Bloco Residencial, inaugurado em outubro de 1990. Os edifícios existentes de maior dimensão foram aproveitados para instalação da Direção da EPJ, gabinetes administrativos e de apoio, no caso do chamado Palácio, e a moradia rústica para gabinetes de docentes. O bloco escolar teve originalmente 8 salas de formação sendo posteriormente ampliado com mais uma sala e aumento das salas de aula existentes. Aquando da construção da Carreira de Tiro foram criadas mais salas de formação.

## PLANTA DAS INSTALAÇÕES

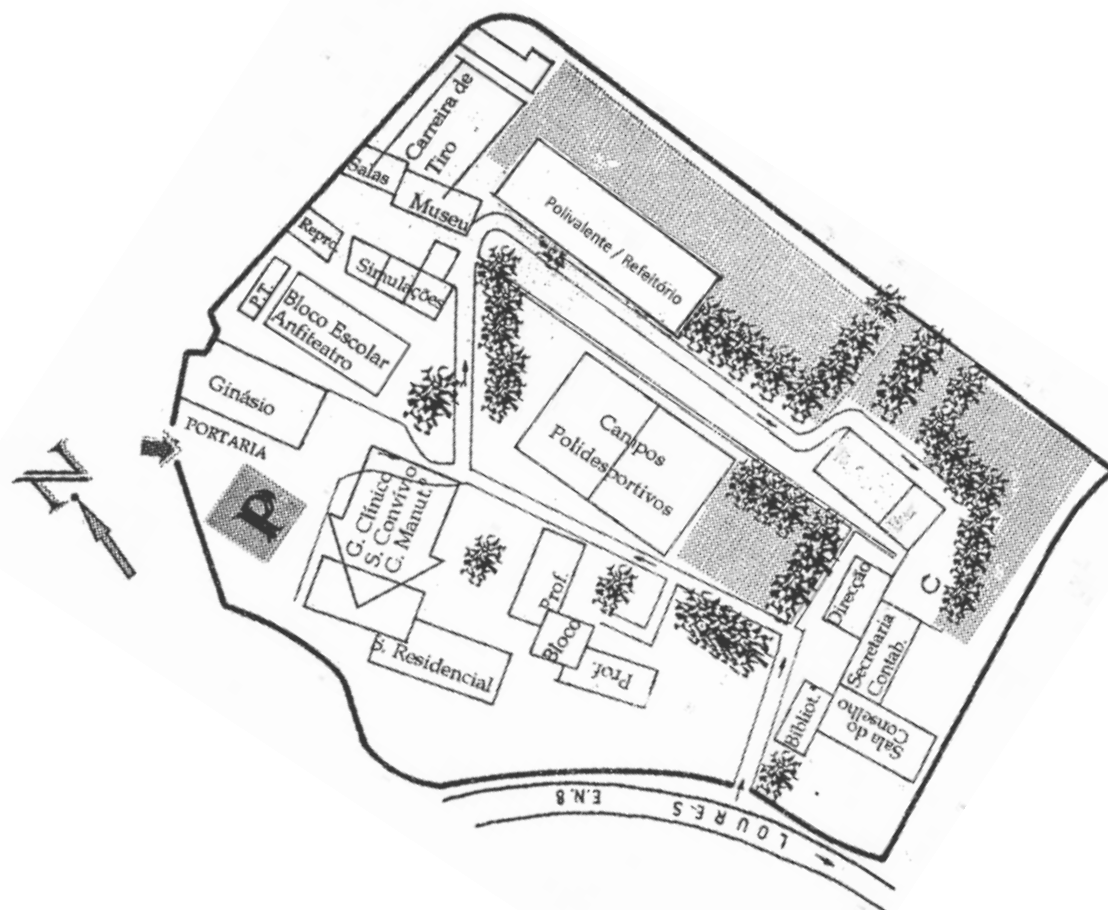


Figura 14 - Planta das instalações da EPJ

## 4 – O sistema de informação da EPJ: uma abordagem sistêmica

Como anteriormente referido, vários conceitos essenciais da Teoria Geral dos Sistemas modelam a abordagem que as ciências sociais vêm fazendo das organizações, situação que aproveita também aos princípios epistemológicos da ciência da documentação e informação que já examinámos.

Em particular, damos especial enfoque à visão de organicidade que é atribuída às organizações, considerando-as sistemas abertos que promovem ações de intercâmbio com o meio ambiente e que, sendo compostas por diversos elementos, procuram na sua interação atingir objetivos.

A estrutura de sistema concebida pela Teoria Geral dos Sistemas fundamenta-se em três premissas:

- a. Os sistemas existem dentro de sistemas. Cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra-sistema. (...)*
- b. Os sistemas são abertos. É uma decorrência da premissa anterior. Cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo infinito de intercâmbio com o seu ambiente para trocar energia e informação.*
- c. As funções de um sistema dependem de sua estrutura. Cada sistema tem um objetivo ou finalidade que constitui seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente. (CHIAVENATO, 2003, p. 473)*

As referências que acabamos de reproduzir parecem-nos adequadas ao estudo da organização que escolhemos. A EPJ é uma unidade orgânica integrada na organização Polícia Judiciária, em que o exercício das suas competências tem um impacto direto na organização em que se insere e com ela interage na criação dos produtos que disponibiliza.

Neste enquadramento, consideramos que a EPJ é um subsistema de um sistema maior que é a Polícia Judiciária, e é simultaneamente um sistema, ao ter uma finalidade própria, no âmbito da prossecução das suas competências.

Inserida num meio ambiente amplo e heterogéneo, a Polícia Judiciária é uma organização tutelada pelo Ministério da Justiça com a missão de coadjuvar as autoridades judiciais e promover ações de prevenção e investigação criminal.

Num universo profícuo de partes interessadas, o meio ambiente em que a Polícia Judiciária se situa apresenta um complexo encadeamento de supersistemas, sistemas e subsistemas.

Face ao objetivo do nosso trabalho vamos agora focar-nos nos temas que diretamente se relacionam com o sistema de informação e a forma como os diferentes sistemas interagem.

#### **4.1 EPJ na Cadeia de Sistemas de Informação**

Ao longo deste trabalho, encontramos várias perspetivas de análise de sistemas de informação. Das várias formalizações que reproduzimos, encontramos um marcante traço comum. Ao sistema de informação associa-se sempre uma dinâmica de transformação originada em elemento(s) que passa(m) por um processo de transformação com origem numa entrada (*input*) e resultando numa produção de saída (*output*).

A profícua abrangência de interação dos sistemas de informação e dos seus encadeamentos, conforme mencionado acima, leva-nos a circunscrever a nossa abordagem ao tema específico do nosso estudo: “Perspetivas de Inovação no Sistema de Informação da EPJ”, aproveitando, assim, a valência transformacional que está associada ao sistema de informação.

Neste âmbito, consideramos o sistema de informação da EPJ enquanto subsistema do sistema de informação da PJ, entidade na qual se insere organicamente. Para a adequada compreensão desta abordagem iremos igualmente analisar a macroestrutura em que se insere esta instituição: a Administração Pública (AP).

Não obstante o estatuto especial de que goza, à PJ cabe seguir as políticas da governação, nomeadamente através das orientações da tutela, o Ministério da Justiça. Sobre esta matéria já abordámos as alterações havidas com a recente lei orgânica da PJ e em particular as decisões que levaram à adoção do atual estatuto atribuído à EPJ, cujas motivações são perfeitamente enquadráveis na corrente de gestão designada por *New Public Management (NPM)*.

#### **4.1.1 New Public Management e e-government**

Associada a esta política de reforma, encontramos a intenção de aproximar o setor público ao modelo de gestão do privado, invocando-se o objetivo de maior eficiência e eficácia. Neste enquadramento, a governação tem reiterado o seu empenho no figurino europeu de “administração pública em linha” (*e-government*) assente no aproveitamento das modernas tecnologias de informação e comunicação aplicadas aos serviços da AP.

Tendo como primado a satisfação das necessidades do cidadão, procura-se, através do *e-government*, disponibilizar soluções simplificadas para troca de informação entre entidades da administração, entre entidades da administração e empresas e entre a administração e os particulares.

Encontramos esta perspetiva claramente descrita na obra *Modernizing Processes in Public Administration: Process Management in the Age of e-Government and New Public Management*:

*e-Government facilitates and promotes the realisation of the ideas of NPM, on which is based. This is why, at the moment, e-Government is regarded on all levels of public administration as a promising path towards the modernisation of government organisation. e-Government is regarded as having great potential: more service and transparency, the possibility for electronic communication with residents, companies and other state institutions and improved possibilities for participation, location advantages and above all the increase of effectivity and economic efficiency of official acts. (BECKER, J; ALGERMISSEN, L.; FALK, T., 2012, p. 24)*

Não questionando a adesão ao modelo de gestão do *NPM*, os referidos autores, à semelhança de Christopher Pollitt, dão também conta das dificuldades da sua implementação, especificamente nos organismos da Administração Pública.

Para esta dificuldade de aplicação do *NPM* à AP, os citados especialistas encontram uma explicação relacionada com os atributos dos processos nucleares da Administração:

#### ***Attributes of Core Processes in Public Administration***

*Public administration deals with intangible process objects i. e. the processing of information is in the foreground of administrative action. Public administration is the “largest enclosed information-processing system in*

*society". The majority of administrative tasks are basically tasks of information processing such as:*

- *collecting and storing information*
- *preparing information, processing information, and*
- *distributing information.* (BECKER, J.; ALGERMISSEN, L.; FALK, T. 2012, p. 33)

Ainda que os fundamentos detalhados desta visão mereçam devida atenção, é particularmente significativa a importância determinante que a **Informação** assume na AP, não se apresentando discutível a pertinência desta posição.

Considerando a dinâmica das ofertas disponibilizadas pelas tecnologias da informação, verificamos que estas apresentam um assinalável caminho de modernização no tocante aos processos administrativos, aspeto que segundo os mencionados especialistas deve ser acautelado, aplicando-se o conceituado e muito citado princípio: *organisation before technology*.

Em termos de meio ambiente, no final do século XX e início do seguinte, os sistemas de informação da AP estavam, em geral, francamente atrasados face aos sistemas empresariais, situação explicável atenta a organização hierárquica e burocrática do trabalho na AP.

Nos caminhos da reforma da governação, invocando-se a redução de custos e a satisfação das necessidades dos cidadãos, os novos “parceiros” empresariais aproveitam o manancial de **Informação** existente na Administração e avançam com propostas de inovação. Surgem, assim, novas opções tecnológicas na gestão da AP: – automatização de processos administrativos; – desmaterialização de repositórios tradicionais; – utilização de plataformas comunicacionais e transacionais, entre outras.

Conforme apresentado em fóruns de debate sobre a nova gestão pública<sup>1</sup>, vários especialistas defendem que é necessário avaliar as opções tomadas e os impactos, uma vez que se adivinha haver fragilização da soberania própria dos órgãos da Administração do Estado com a aproximação dos processos públicos aos empresariais.

---

<sup>1</sup>Entre outros **Conference "Towards a Comprehensive Reform of Public Governance"**  
*Banco de Portugal, Calouste Gulbenkian Foundation and the Portuguese Public Finance Council, Lisbon, 28-30 January 2013.*

Os riscos e as consequências da mudança de paradigma são abordados em artigo de Luís Vidigal, intitulado *A Reforma da Administração Pública à luz dos Sistemas de Informação*:

*Desde meados dos anos 80 a modernização administrativa em Portugal foi fortemente influenciada pelas vagas do NPM, promovendo cartas do cidadão, implementando novos métodos de desintervenção de estado, importando técnicas do setor privado, promovendo parcerias público-privadas, aprofundando autonomias, etc. (VIDIGAL, 2013, p. 473)*

Aproveitando para recomendar que

*As boas práticas de gestão de sistemas e tecnologias exigem salvaguardas que nos permitem livremente mudar de tecnologia em qualquer momento, protegendo a soberania sobre os ativos informacionais (processos e dados), através da segregação adequada das camadas semânticas e tecnológicas. Todos os ativos de uma organização (processos e dados) que entram num produto tecnológico devem poder sair em qualquer momento e ser reaproveitados futuramente numa nova infraestrutura tecnológica. (VIDIGAL, 2013, p. 475)*

Em complemento da posição anterior, sinalizamos a importância que é atribuída ao modo como deve ser obtida a auspiciosa modernização da administração em benefício da transparência:

*Put another way, an administration can only be controlled better through the NPM's business approaches if the administrative processes are recorded and documented as a field of action of modernisation. (BECKER, J. ; ALGERMISSEN, L. ; FALK,T., 2012, p. 33)*

A procura de encontrar respostas a fenómenos considerados paradoxos, decorrentes da implementação das políticas da reforma NPD, tem merecido por parte de diversos especialistas e de instâncias europeias a apresentação de planos de ação e recomendações que acautelem de forma equilibrada a intervenção de ambas as partes (pública e privada).



#### **4.1.2 Estratégia europeia para a administração eletrónica**

O plano estratégico da União Europeia para a administração pública digital tem suporte em diversas decisões e acordos que cumulativamente promovem a utilização inovadora das tecnologias de informação e comunicação, procurando a modernização dos serviços e a satisfação das necessidades dos cidadãos. Este plano vem reforçar a necessidade de criar condições técnicas para a partilha da *informação entre as diferentes partes interessadas*.

No corrente ano, foi aprovada a Resolução do Parlamento Europeu, de 16 de maio de 2017, sobre o plano de ação europeu (2016-2020) para a administração pública em linha (2016/2273(INI)), que vem na esteira de propostas anteriores como a Comunicação da Comissão intitulada «Plano de ação europeu (2011-2015) para a administração pública em linha – Tirar partido das TIC para promover uma administração pública inteligente, sustentável e inovadora» (COM (2010)0743), proposto pela Comissão Europeia e aprovado Conselho.

No âmbito do nosso estudo, o referido Plano de Ação apresenta-se particularmente relevante ao refletir de forma clara as linhas estratégicas relativas à *Transição para uma administração pública digital*.

Em termos concretos e à luz do enfoque da nossa reflexão, destacamos a recomendação 8 da mencionada Resolução, na qual se salienta a importância de utilização de “dados abertos” na Administração Pública em linha como elemento facilitador da inovação nos serviços e o desenvolvimento do *conhecimento*:

*8. Salienta a importância dos «dados abertos», graças aos quais se pode dispor livremente de determinadas informações do setor público, para uso e reutilização, nomeadamente por terceiros, nas administrações públicas e entre elas; salienta a necessidade de salvaguardas que permitam garantir o respeito dos direitos de autor e a proteção de dados; reitera que um fluxo de dados aberto e inclusivo permitiria o desenvolvimento ulterior e a criação de novas soluções inovadoras, promovendo assim a eficácia e a transparência; salienta que este tipo de dados e de informação do público devem, por conseguinte, ser disponibilizados, sempre que possível, tendo em vista a promoção de novas oportunidades para o conhecimento e contribuir para o desenvolvimento e o reforço de uma sociedade aberta.*

Estes objetivos são igualmente apresentados de forma sucinta e determinada na recomendação 33, associando-se outro elemento informacional de “interoperabilidade”:

*33. Assinala que a interoperabilidade e que normas e dados abertos não só são fundamentais num contexto transfronteiriço, mas também necessários em todos os níveis da administração nacional, regional e local em cada Estado-Membro, tendo igualmente em consideração a necessidade de proteger os dados aquando da transferência de informações.*

A vantagem da interoperabilidade já tinha sido claramente defendida no Plano de Ação 2011-2015 da Comissão Europeia, acima referenciado, sendo as mesmas consideradas requisito para a existência de normas abertas:

*A interoperabilidade é a capacidade dos sistemas e máquinas para trocarem, processarem e interpretar correctamente a informação. É mais do que um mero desafio técnico, já que envolve igualmente os aspectos legais, organizacionais e semânticos do tratamento de dados. (...) A interoperabilidade é uma pré-condição essencial para a oferta aberta e flexível de serviços de administração pública em linha e permitirá a colaboração entre as administrações na Europa. Em particular, as normas e as plataformas abertas oferecem a possibilidade de se utilizarem os recursos e oferecerem os serviços de um modo mais eficaz e económico. (COMISSÃO EUROPEIA, COM (2010) 743 final, 10308/11. Bruxelas, 2011)*

Disponível em:

<http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2010308%202011%20INIT>

## **4.2 Enquadramento governativo do sistema**

Enquadrável na política europeia que temos vindo a apresentar e sob o lema Agilizar a Justiça, o Programa do XXI Governo Constitucional demonstra claramente a intenção de proceder a modificações na forma de gerir a estrutura que suporta a aplicação da justiça:

*Nas últimas duas décadas vem sendo empreendido um significativo esforço financeiro com vista ao reforço de meios humanos e materiais postos ao serviço da justiça. Importa, agora, proceder a uma abordagem diferente, que integre*

*uma perspetiva gestonária, mais orientada para a modernização, a simplificação e a racionalização, com vista ao descongestionamento processual.*

Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf>

Com este objetivo identificam-se duas grandes linhas de orientação:

✓ **Simplificar e desmaterializar os processos judiciais**

Para promover o desenrolar mais rápido dos processos visa-se promover formas de simplificação de procedimentos e ainda a modernização das ferramentas informáticas de suporte.

✓ **Aproximar a Justiça dos cidadãos**

Para fomentar uma melhor relação com os cidadãos, preconiza-se apostar na simplificação de procedimentos relativamente ao acesso à informação, à transparência, à comunicação e ao tratamento dos atores do sistema de justiça, destacando-se a seguinte intenção:

*(...) criação de um portal da justiça na Internet, com informação útil, na perspetiva de um cidadão ou de uma empresa, sobre os tribunais e outros serviços de justiça e respetivos custos, bem como sobre os meios extrajudiciais de resolução de litígios e o apoio judiciário, entre outras áreas.*

Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf>

De entre as várias medidas governativas tomadas, destacamos a Resolução do Conselho de Ministros n.º 51/2017, de 19 de abril, que aprova medidas tendentes à redução do consumo de papel e demais consumíveis de impressão na Administração Pública.

Com este diploma, o Governo assume, como prioridade, a desmaterialização de procedimentos e o recurso a meios tecnológicos de informação e comunicação para a modernização da Administração Pública, conforme preceito seguinte:

*4 - Assumir a desmaterialização de procedimentos como uma prioridade do Governo, promovendo a adoção de medidas que visem a substituição da comunicação em papel por comunicação digital, nomeadamente através de:*

*a) Desmaterialização da correspondência e de outros fluxos de informação entre entidades públicas, bem como com os cidadãos e as empresas;*

*b) Utilização de plataformas digitais interoperáveis dentro da Administração Pública;*

*Diário da República* n.º 77/2017, Série I de 2017-04-19, p. 2008 - 2010

Igualmente, no número 5 da referida Resolução do Conselho de Ministros (RCM), avança-se com determinações muito específicas no respeitante à necessária revisão da legislação em matéria arquivística por forma a adaptá-la às necessidades decorrentes da desmaterialização de processos e à necessária preservação digital.

Particularmente importante para o âmbito do nosso trabalho é a referência aos *Princípios e conteúdos relativos à desmaterialização de processos e de informação* conforme consta do n.º 2 do Anexo II da mencionada RCM, designadamente nas alíneas:

- a) Classificação, avaliação e seleção de informação, tendo em consideração, sempre que possível, os princípios de uma Macroestrutura Funcional (MEF) e a Avaliação Supra-Institucional na Administração (ASIA);*
- b) Esquema de meta informação para a interoperabilidade semântica;*

O enquadramento que vimos apresentando é muito significativo à luz do encadeamento de sistemas de informação como anteriormente abordámos. Como explicitado inicialmente, é da competência da PJ a coadjuvação das autoridades judiciais, pelo que a alteração nos seus procedimentos e métodos de trabalho terá obrigatoriamente impacto no relacionamento institucional e funcional das entidades.

O mesmo se passa com a plataforma de *Macroestrutura Funcional (MEF)* a que a PJ aderiu no âmbito da estrutura de classificação arquivística do MJ.

#### **4.3 Apostas de modernização no sistema de informação da PJ**

No contexto da modernização das suas estruturas, e no sentido de utilizá-las em benefício de maior eficiência e eficácia, têm sido vários os projetos tecnológicos abraçados pela PJ. Destes destacamos dois projetos de sistemas de informação: sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) e sistema ECM.

Representando o sistema ERP um conjunto de sistemas integrados de gestão empresarial, a sua exploração centrou-se inicialmente na parte financeira e patrimonial, o que não se aplicou à EPJ pela perda das suas competências funcionais nestas matérias. No mesmo âmbito, com a implementação dos módulos de gestão de recursos humanos,

na esfera dos vencimentos, a EPJ também não foi contemplada dada a sua situação de perda de autonomia administrativa, na sequência da aprovação da nova orgânica da PJ. Do sistema ERP, aproveitou-se, no entanto, o módulo básico de gestão administrativa da formação associado à gestão de recursos humanos, o qual acabou por não ser completamente implementado, uma vez que a sua configuração não tinha em conta as particularidades das ações de formação da instituição pública EPJ. Atualmente serve para registo de informação no ficheiro informático do pessoal, aplicando-se para contabilização de horas de formação recebidas ou ministradas, dados relevantes em termos de progressão na carreira.

Como vemos, a reforma da gestão pública (*NPM*) traduziu-se de forma clara na centralização de competências e redução de recursos humanos e materiais, o que se reflete na diminuição de oportunidades de desenvolvimento da organização e do respetivo sistema de informação.

O sistema ECM, de implementação mais recente (I Fase do Sistema no final da primeira década do século XXI), é particularmente significativo no respeitante ao sistema de informação tal como estamos a abordar.

Numa perspetiva de vanguarda, a aposta no sistema ECM teve por base um projeto de desmaterialização de processos que se pode inserir na política de modernização da AP na vertente de simplificação e aproximação aos cidadãos.

O Projeto ECM – *Gestão de Conteúdos e Portal Intranet, Extranet e Internet* apresenta-se como um projeto arrojado, em termos estratégicos, podendo até ser interpretado como um repto no meio ambiente envolvente, atento os objetivos a alcançar.

De entre estes, destacou-se, numa primeira fase, o desafio da funcionalidade da “Queixa Eletrónica”, um marco emblemático do que entendemos como objetivo de aproximação ao cidadão preconizada pelo *e-government*.

Consultado o sítio de AIIM – *Association for Information and Image Management* – (associação profissional da especialidade), obtemos uma clara definição do sistema ECM:

*Enterprise Content Management is the systematic collection and organization of information that is to be used by a designated audience – business executives, customers, etc. Neither a single technology nor a methodology nor a process, it is a dynamic combination of strategies, methods, and tools used to capture,*

*manage, store, preserve, and deliver information supporting key organizational processes through its entire lifecycle.* (Disponível em <http://www.aiim.org/>)

Decorrem do conceito acima o manancial de **Informação** e o poder que representa para uma organização dispor de um sistema assim avançado que dá suporte aos processos chave da organização, independentemente dos formatos da informação digital (imagens, texto, vídeos, áudios, dados estruturados, catálogos, código, etc.). A opção por uma tecnologia moderna com funcionalidades inovadoras é apanágio de uma organização visionária, que não se limita à substituição mecânica de um sistema informático de gestão de correspondência obsoleto.

#### **4.4 Objetivos da nova solução ECM**

Considerando os galopantes avanços das tecnologias da informação e da comunicação ocorridos desde a transição de século, as subseqüentes orientações de *e-government*, bem como o desafio de afirmação institucional no meio ambiente conturbado, com a adoção do modelo ECM procurou-se atingir os seguintes objetivos ao nível do sistema de informação da organização:

- através da criação do portal da instituição, disponibilizar uma nova visão da organização ao cidadão, apresentando de forma mais rápida e eficiente a informação de interesse público;
- através da Internet, facilitar a troca e a partilha de informação com outros organismos e entidades congêneres, de forma a dotar a instituição de mecanismos mais eficientes para cumprimento das suas funções;
- dispor de uma base de conteúdos, contendo toda a informação relativa à atividade da organização, nos diversos elementos envolvidos, permitindo a partilha e o reaproveitamento do conhecimento que vai sendo criado ao longo do tempo;
- gerir e agregar todos os tipos de conteúdos existentes, desde documentos eletrónicos até documentos recebidos em papel e que tenham sido previamente digitalizados;
- criar uma arquitetura tecnológica informacional, que permita a concretização de uma estratégia para a desmaterialização dos documentos e virtualização dos processos da Polícia Judiciária.

Com a nova solução, houve a intenção ambiciosa da instituição de fazer uma gestão integrada dos vários sistemas de informação e respetivos conteúdos de modo a proporcionar a partilha de informação crítica, documentos, imagens e outros tipos de conteúdos através de toda a organização, de acordo com os diferentes perfis de acesso que estejam associados a cada um dos utilizadores.

O mesmo se pretendeu atingir ao nível dos processos na medida em que a sua normalização e automatização permitiria a cada um dos seus intervenientes realizar as suas tarefas no momento adequado, tendo como base toda a informação de que necessita para proceder a uma tomada de decisão.

#### **4.4.1 Infraestrutura de informação anterior**

Nas organizações é comum existirem diversos sistemas de informação que suportam diferentes componentes da atividade das organizações. No contexto de implementação da solução, a construção da arquitetura destes sistemas não estava, em geral, preparada para partilha de informação e gestão de processos. A própria tecnologia utilizada por cada um destes sistemas é diferente e faz com que o nível de complexidade seja muito elevado para eventuais integrações entre os mesmos. Como vimos, o interesse nos conceitos de partilha ou proximidade de sistemas surge posteriormente com uma visão diferente da AP, em especial a partir do *e-government*.

Com a nova solução pretendeu-se não só desmaterializar documentos (gestão documental), mas sim garantir a criação de um único repositório de conteúdos, onde podem coexistir ficheiros em múltiplos formatos (ex: XML, Office, multimédia, etc.), e provenientes de diversos suportes (ex: documentos, *e-mails*, fax, etc.).

A nova solução pretendeu acabar, ainda que em suporte eletrónico, não apenas com a duplicação de dados e de documentos, mas também adotar soluções que facilitem as trocas de informação entre as diversas aplicações, que fazem parte da arquitetura aplicacional de sistemas, tornando transparente para o utilizador o percurso do documento nos sistemas existentes.

#### 4.4.2 Caracterização do sistema ECM: elementos constituintes da solução

Considerando que o sistema ECM é composto de acordo com o desenho do que se pretende elaborar, para esta solução optou-se pelas seguintes ferramentas:

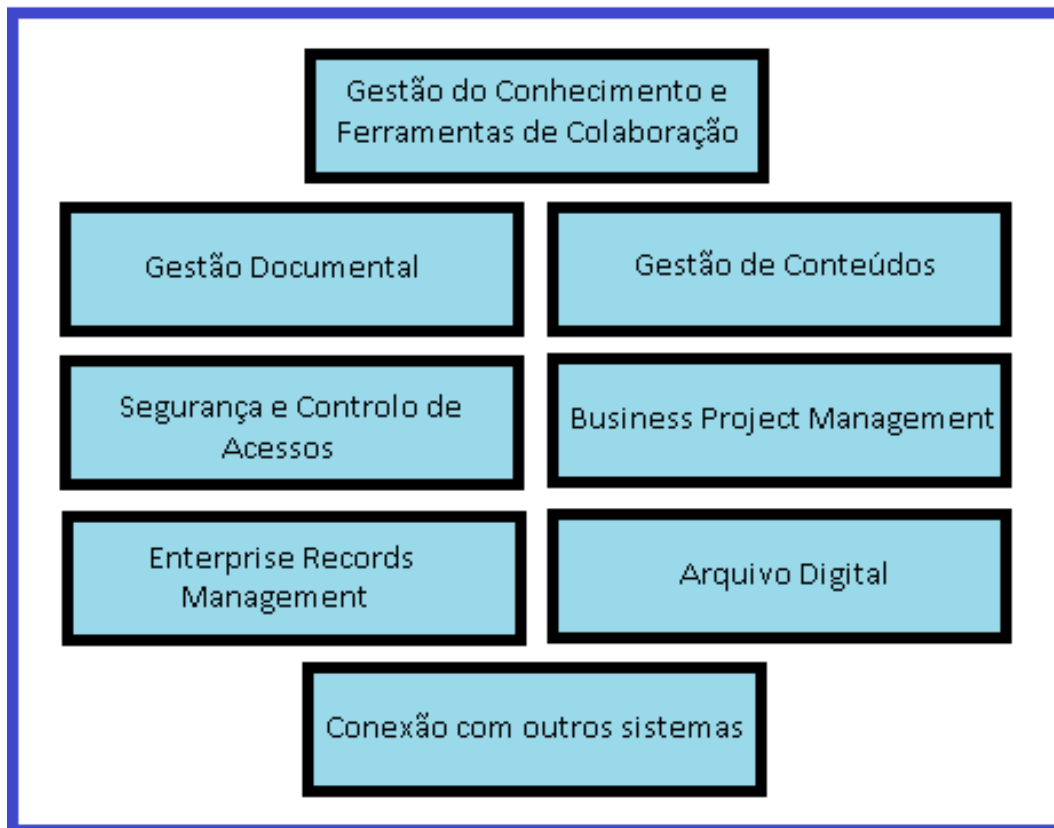


Figura 15 - Solução ECM, elaboração própria

- **Gestão do Conhecimento & Ferramentas de Colaboração:** possibilidade de dar resposta aos requisitos de partilha de informação em tempo real e de pesquisa de documentos e informação sem que o utilizador necessite de conhecer qual foi o seu autor nem onde os mesmos estão guardados.
- **Gestão Documental:** como suporte às necessidades de guarda de informação nas suas diversas etapas: captura, classificação, registo, atualização e gestão de versões, indexação e pesquisa; cada uma destas funcionalidades estará naturalmente associada a mecanismos de controlo e gestão de permissões.
- **Business Process Management (BPM)** ou Sistema de Gestão de Processos: com o objetivo de permitir suportar a tramitação de processos de acordo com uma lógica centrada em conteúdos; os serviços são construídos com base em eventos relacionados



com a gestão dos conteúdos guardados (aprovação, publicação, disponibilização, pesquisa, etc.).

- **Gestão de Conteúdos:** onde naturalmente se privilegiam soluções *net centric* para que os mesmos possam ser facilmente criados, guardados, pesquisados, aprovados, agregados, distribuídos, etc.; a publicação de conteúdos na internet ou em redes internas (intranet ou extranet), é um veículo privilegiado para a partilha de conhecimento, quer seja com o cidadão (internet), quer seja ao nível interno através da intranet ou extranet.

- **Enterprise Records Management:** funcionalidade que permite dar resposta aos requisitos legais que estabelecem os períodos obrigatórios de retenção de documentos, bem como aos normativos que estabelecem as condições de segurança em que os mesmos devem ser criados, atualizados e guardados.

- **Segurança e Controlo de Acessos:** requisito crítico que possa garantir que cada conteúdo digital é distribuído e utilizado apenas por utilizadores que dentro da organização estão capacitados para esse efeito.

- **Arquivo Digital,** como suporte aos requisitos relacionados com a guarda física de conteúdos multimédia, permitindo gerir de forma eficaz conteúdos com dimensão elevada, tais como imagens, vídeo, etc.

- **Conexão com outros sistemas:** como resultado final da adoção de uma plataforma integrada, na medida em que os diversos processos de negócio deverão enviar e receber os dados que necessitam para que sejam executados, independentemente dos sistemas que suportam a sua produção ou que, em primeira instância, têm conhecimento desses eventos.

No que diz respeito à segurança da solução, a componente de *Records Management* do *software FileNet* assegura, de forma integrada, o registo, o acompanhamento e a monitorização da totalidade das transações efetuadas na solução ECM e no Portal dentro do referido repositório único partilhado.

Foi disponibilizado um ambiente de classificação que permite a classificação automática através de métodos pré-configurados em XML ou através da construção de mecanismos de classificação de acordo com as necessidades.

#### **4.4.3 Funcionamento da solução**

Para compreender a solução e dada a sua enorme abrangência, procuramos apresentar informação sobre as diferentes componentes, naquilo que se nos afigura mais específico e diferenciador. Para tanto iremos recorrer ao manual da solução e referir algumas especificações técnicas.

##### **a) Gestão Documental**

A componente de gestão documental compreende os produtos *Content Manager*, *Records Manager* e *Capture Professional*.

Independentemente dos diferentes grupos de documentos (documentos administrativos, documentos de investigação, etc.) para qualquer um desses grupos, preconizou-se que o sistema disponibilizasse funcionalidades de criação e gestão dos documentos, quer estes tenham sido recebidos do exterior, produzidos internamente ou emitidos para o exterior.

Entre outros objetivos, a opção pelo modelo ECM suportado no *software FileNet*, visou, por via da digitalização e da integração de ferramentas Microsoft Office, ultrapassar o condicionamento existente relativo à tradicional forma de gestão da informação nas vertentes de receção, produção e encaminhamento, maioritariamente, em suporte de papel.

Esta situação era especialmente significativa no tocante à tramitação processual associada às autoridades judiciais, na verdade, um dos principais *stakeholders* da PJ, como decorre da orgânica da instituição.

A complexidade da situação, associada ao vasto “portfólio” de documentos e processos que se pretende serem abrangidos pelo novo sistema, levou a que a estratégia de digitalização dos documentos contemplasse um conjunto de funcionalidades que garantisse a qualidade necessária ao processo de desmaterialização, salvaguardando a segurança da informação.

É o caso do módulo específico de *FileNet*, o *Capture Professional* (captação profissional da imagem documental) que obriga a requisitos especiais de verificação de conformidade, de execução morosa. A digitalização de documentação processual é feita com recurso a equipamento *scanner* de alto desempenho técnico em que as páginas dos documentos são intercaladas com páginas em branco com código de barras. Após a digitalização e verificação de qualidade, ocorre o processo de indexação em que o utilizador pode indicar a classe de documento a que a imagem está associada.

Uma vez selecionada a classe do documento, apresentam-se os diversos atributos dessa classe (com possibilidade de identificar aqueles que são de preenchimento obrigatório), orientando o utilizador na tarefa de indexação e minimizando a probabilidade de erros. Para melhor resultado desta atividade, implementou-se a funcionalidade associada a uma indexação por zona do tipo OCR (*Optical Character Recognition*).

Face a dificuldades técnicas de implementação e implicações de morosidade, o sistema ECM foi redirecionado na esfera da sua aplicação, ainda que várias funcionalidades venham sendo objeto de diversos melhoramentos.

#### **b) Plataforma BPM – Automatização de processos e implementação de fluxos**

Através da plataforma BPM do *software FileNet* foram desenhados processos com vista à sua automatização, uniformização e adequada implementação de fluxos. A capacidade do *software* de operar grandes volumes de transações potenciou a operacionalização de diversas atividades de forma automática, envolvendo um número elevado de utilizadores e várias aplicações diferentes.

A utilização de um sistema de gestão de processos teve como objetivo a sistematização da execução de fluxos de trabalho. A conceção deste sistema esteve associada a um grau de flexibilidade, no que se refere à definição dos processos, para que possa contemplar a maior parte das respostas possíveis que possam ocorrer em tempo de execução.

Um dos alicerces estratégicos sobre os quais se construiu o do *FileNet* foi a satisfação do requisito de interoperabilidade e a possibilidade de conectividade com as soluções, sistemas e aplicações da instituição. Só desta maneira se pode integrar, de uma

forma *standard*, a solução escolhida com os sistemas que a instituição possui ou outros que venham a ser implementados no futuro.

Nesta base, foi possível à nova solução corresponder aos requisitos da PJ em termos de interoperabilidade, permitindo:

- iniciar fluxos com base em eventos externos;
- integrar fluxos com sistemas externos, em particular com os de outras Instituições Públicas;
- iniciar fluxos e integrá-los com outros fluxos existentes em aplicações externas, como por exemplo em SAP;
- proceder à notificação de tarefas através de *e-mail*;
- utilizar a interface *standard* dos portais para aceder aos fluxos;
- utilizar fluxos para publicar e retirar conteúdos da *Web*;
- exportar informação para outros sistemas, através do desenvolvimento de fluxos para o efeito.

O BPM dispõe de funcionalidades de controlo através da produção de relatórios e de métricas que facilitem o resumo de dados relativos ao rendimento *e-performance*, através de variáveis como: duração média dos fluxos, recursos envolvidos, entre outros. Existem tabelas de eventos com dados estatísticos para conhecer a informação histórica de um fluxo: os diferentes passos por que passou, os utilizadores que realizaram as diversas ações, momento em que cada um dos utilizadores recebeu as tarefas para realização, momento em que realizou essas mesmas tarefas, etc.

O sistema *BPM* comporta várias formas de controlar processos em produção:

- existem passos do sistema que permitem suspender ou retomar a execução de um fluxo de trabalho;
- existem passos automáticos que podem suspender a execução de um fluxo de trabalho até que uma determinada condição seja cumprida, como por exemplo, até que um outro fluxo de trabalho chegue a um determinado passo;
- há ainda a possibilidade de o processo ter de esperar por uma resposta de realização de uma tarefa que tenha sido solicitada em determinado momento, que é o caso da integração entre o *BPM* e os serviços *Web*;
- utilização de uma ferramenta de gestão do processo, apenas acessível a administradores de *BPM*, para caso de interrupção temporal de acesso e posterior retoma.

Numa estrutura hierárquica, como é o caso, a conceção e a gestão de fluxos reflete, na sua maioria, uma cadeia fechada de estados decorrentes do conhecimento do evento, do seu encaminhamento e da decisão sobre o mesmo, sob a forma de despacho, tomada sequencialmente por vários decisores da estrutura ou apresentada a diversos utilizadores.

O *FileNet P8*, ainda na sua componente de BPM, disponibiliza ferramentas para analisar, simular e otimizar os diferentes fluxos de trabalho, qualidade que permite desenvolver e testar variados fluxos dentro do mesmo tipo de criação de eventos.

Como referido, o BPM promove alterações nos processos de trabalho. Esta situação advém da mudança de conceitos que se introduziu e que orienta as atividades da organização aos processos, o que permite que os diversos colaboradores deixem de ter de se preocupar com as diversas tarefas que têm que fazer em determinado momento, porque o sistema disponibiliza-as de forma automática e proactiva.

A nova solução ECM com o módulo *BPM* trouxe claramente grandes vantagens à instituição em termos de modernização, em particular, com a otimização de processos, aspeto resultante da agilização e padronização de procedimentos.

Tal como preconizado pela solução implementada, o desenho dos processos é uma componente importante do *conhecimento* de uma organização. Quando se desenham processos de trabalho, estes deixam de pertencer ao conhecimento intelectual de cada uma das pessoas por eles responsáveis e passam a ser partilhados pelos elementos da organização que tenham direitos de acesso a essa informação.

### **c) Gestão do plano de classificação de documentos e prazos de retenção**

Através do módulo *FileNet Records Manager* é possível fazer a gestão do plano de classificação de documentos da instituição, uma vez que garante a execução das seguintes funcionalidades:

- Inserção ou alteração de registos do plano, de acordo com os seus códigos e com o prazo de retenção previsto;
- Criação da estrutura lógica de pastas que ajuda à organização do plano de classificação;
- Configuração do sistema a nível da definição das classes de objetos e propriedades do *Content Engine*, que são geridas pelo *Records Management*;
- Criação e gestão das regras de retenção que devem ser aplicadas aos registos;

- Gestão do arquivo físico dos documentos.

Considerando a implementação da orientação aos processos, é possível garantir a automatização do ciclo de vida dos documentos, incluindo na sua fase final:

- Os registos e documentos serão corretamente identificados e classificados;
- Os documentos serão guardados apenas pelo tempo necessário determinado por lei, entidades reguladoras ou por políticas da própria Organização;
- A destruição dos registos e documentos deve ocorrer no momento certo, com base nos diversos critérios definidos, sendo o processo supervisionado por responsável.

A nova solução dispõe também de um ambiente de classificação, que permite a classificação automática através de métodos pré-configurados em XML ou através da construção de mecanismos de classificação de acordo com as necessidades.

Na nova solução, verificamos igualmente que os ciclos de vida dos documentos estão muito ligados ao conceito de conteúdos ativos. Sendo o elemento Gestão de Conteúdos suportado numa aplicação *web*, faz-se o aproveitamento do alcance da internet, isto é, a ferramenta Gestão de Conteúdos fica acessível a partir de qualquer ponto, descentralizando assim este processo e potenciando a criação de conteúdos por vários utilizadores em qualquer lugar. A utilização desta valência tem especial aproveitamento no **Portal – Internet**.

Uma vez que um dos objetivos da solução é a gestão de conteúdos e processos, verificamos que o módulo *FileNet Records Manager* proporciona uma gestão abrangente de registos contemplando:

- Informação eletrónica: imagens, documentos, gráficos, conteúdos *Web*, processos, planos de projeto, *emails*, etc.;
- Informação física;
- Bases de dados e outros sistemas.

A criação de conteúdos pressupõe o seu registo, ficando obrigados a um prazo de retenção legal, regulamentado ou instituído pela Organização. O *FileNet Records Manager* tem como uma das suas principais funções garantir que os conteúdos são guardados de acordo com o prazo de retenção estabelecido, no fim do qual são destruídos de acordo com as regras da organização.

Converge aqui uma matéria que pode condicionar a adequada aplicação do plano de classificação, de que vimos referindo. Trata-se de uma condicionante do ambiente da AP em que a instituição se insere, no caso o *Programa Administração Eletrónica e*

*Interoperabilidade Semântica*, coordenado pela Direção Geral dos Livros, dos Arquivos e das Bibliotecas.

Pelo significado na nova solução baseada no sistema de informação ECM, apresentamos de seguida um esquema em que identificamos o conjunto de áreas principais da solução, a partir das quais derivam subáreas associadas:

### **Solução ECM (Gestão Documental e Gestão de Processos) e Portal Internet**

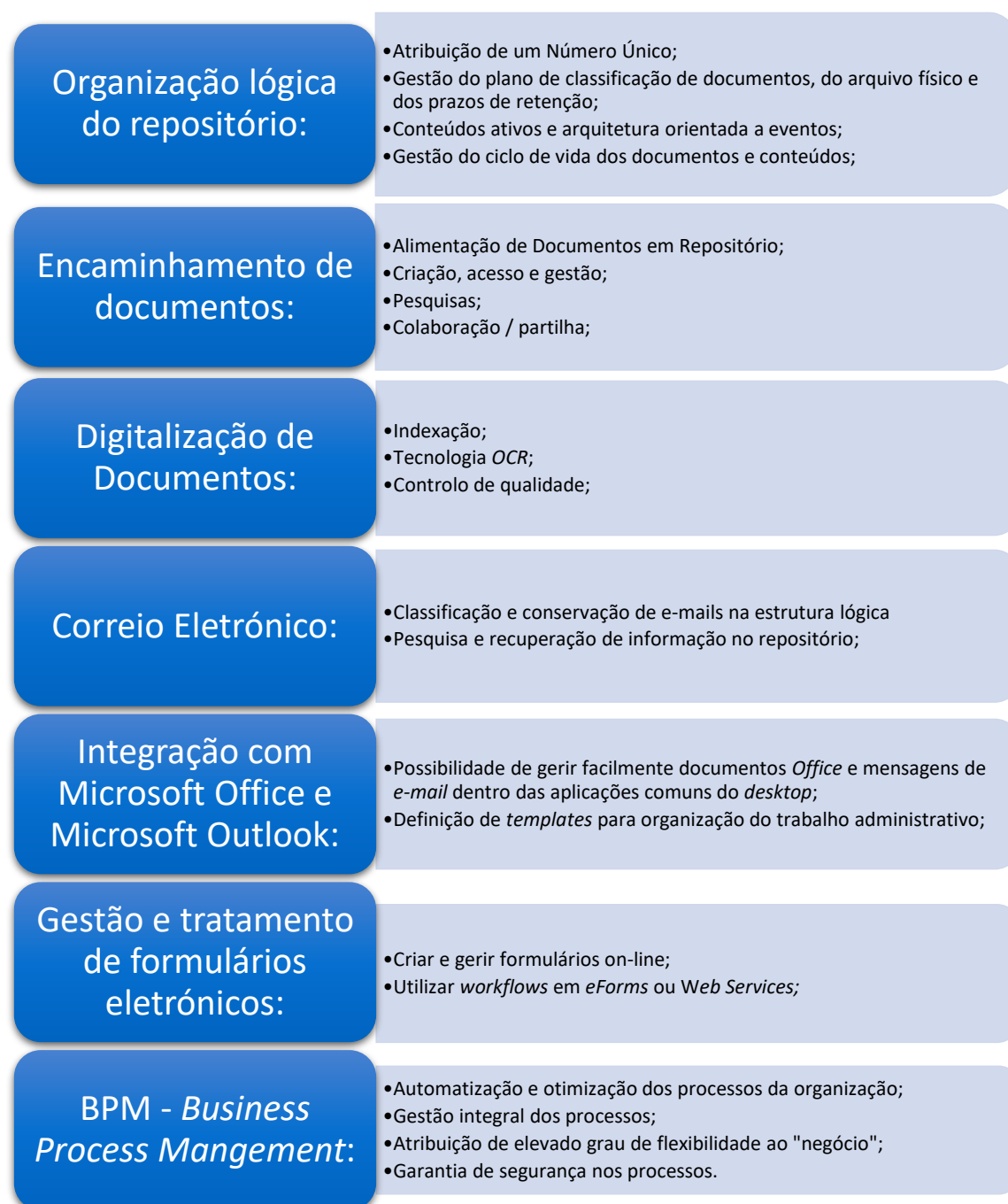


Figura 16 - Detalhe de implementação dos elementos do ECM, elaboração própria

#### **4.5 Projeto: *PROGRAMA “ADMINISTRAÇÃO ELETRÓNICA E INTEROPERABILIDADE SEMÂNTICA” (MIP e MEF) – Modelo estruturante na AP em contexto de e-government***

Retomando a análise da envolvimento sistémica que influi no sistema de informação da instituição, encontramos na AP orientações emanadas de um sistema de informação ainda mais complexo, a governação da União Europeia, o qual temos vindo a abordar em algumas matérias específicas.

Mantendo-se o enquadramento que referenciámos relativo ao *NPM* e ao governo eletrónico, as alterações que têm vindo a ocorrer ao nível da gestão da informação e dos documentos produzidos pela Administração do Estado são claramente evidentes ao nível da entidade que tutela a política arquivística nacional, a Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB).

A contextualização desta evolução está exposta no artigo *A classificação da informação arquivística da administração local nos países ibéricos: uma análise comparada*:

*Em resposta aos contínuos desafios da modernização administrativa e do e-government, impõem-se novas políticas e instrumentos de gestão da informação e dos documentos arquivísticos, exigência que se estende também aos planos de classificação. Estes já não respondem de modo eficaz aos novos desafios, se continuarem a ser considerados apenas como ferramenta de organização e descrição dos fundos documentais. Os planos de classificação terão de ser um instrumento-chave na gestão da informação e dos documentos arquivísticos, assim como o reflexo das funções e das atividades em cada Organização. Se era reconhecida a sua importância nos sistemas de informação tradicionais, nos sistemas digitais de informação a classificação constitui um requisito. (SILVA, Carlos Guardado, 2013, p. 2)*

Os novos desafios de modernização colocados à AP enquadram-se na política europeia de procurar tirar o maior benefício das tecnologias de informação e da comunicação, de modo a que através destas se promovam formas inovadoras de prestar serviços aos cidadãos com ganhos de eficiência e redução de custos.

Como anteriormente analisado, a interoperabilidade é uma prerrogativa do Plano Europeu de Ação 2010-2015 para a administração pública em linha, manifestando a Comissão Europeia a intenção de organizar partilhas de experiências e promover a



reutilização e a partilha de soluções para instaurar serviços de administração pública em linha interoperáveis.

A Agenda Digital para a Europa vem apresentando diversos programas que favorecem a adoção de um quadro europeu de intercomunicabilidade, como foi o caso do Programa ISA1(2010-2015), substituído pelo Programa ISA2 (2016-2020), que se apresentam como instrumentos propulsionadores da estratégia europeia de interoperabilidade, nomeadamente com a implementação de uma variedade de ações destinadas a melhorar a colaboração digital entre as administrações públicas na Europa.

Verificando-se a necessidade de continuidade do trabalho, a Comissão Europeia apresentou em março de 2017 proposta de criação do novo *Quadro Europeu de Interoperabilidade – Estratégia de execução* com o seguinte enquadramento:

*A interoperabilidade é um fator crucial para tornar possível uma transformação digital. É o que permite às entidades administrativas trocarem eletronicamente, entre si e com cidadãos e as empresas, informações pertinentes, de forma clara para todas as partes. A interoperabilidade aborda todos os aspetos que afetam a prestação de serviços públicos digitais na UE, incluindo:*

*(...)*

- Os problemas semânticos/relativos aos dados, p. ex., assegurando a utilização de descrições comuns dos dados trocados,*
- As dificuldades técnicas, p. ex., criando o ambiente necessário para que o funcionamento dos sistemas de informação se faça sem interrupções.*

*(COMISSÃO EUROPEIA, 2017, p. 3)*

Destas situações e pela sua relevância na matéria que estamos a tratar, permitimo-nos destacar os problemas semânticos ligados aos ambientes de interoperabilidade que progressivamente se procuram esbater.

Daí sublinhar-se a recomendação de que as administrações devem ser ajudadas a:

- Gerir os dados de que dispõem em formatos semânticos e sintáticos comuns, por forma a facilitar a sua publicação em portais, bem como a sua agregação, partilha e reutilização. (COMISSÃO EUROPEIA, 2017, p. 4)*

A intenção de criação do novo quadro comunitário de interoperabilidade assenta na perspectiva de aproximação das várias administrações nacionais entre si através da interoperabilidade dos dados e, depois, entre as mesmas e as instâncias comunitárias.

Este objetivo está na base do desígnio da almejada partilha de informação em plataformas digitais e, bem assim, criar condições para a construção do portal digital comum da UE.

A figura seguinte pretende retratar o novo objeto informacional que se pretende alcançar no respeitante à interoperabilidade da UE:

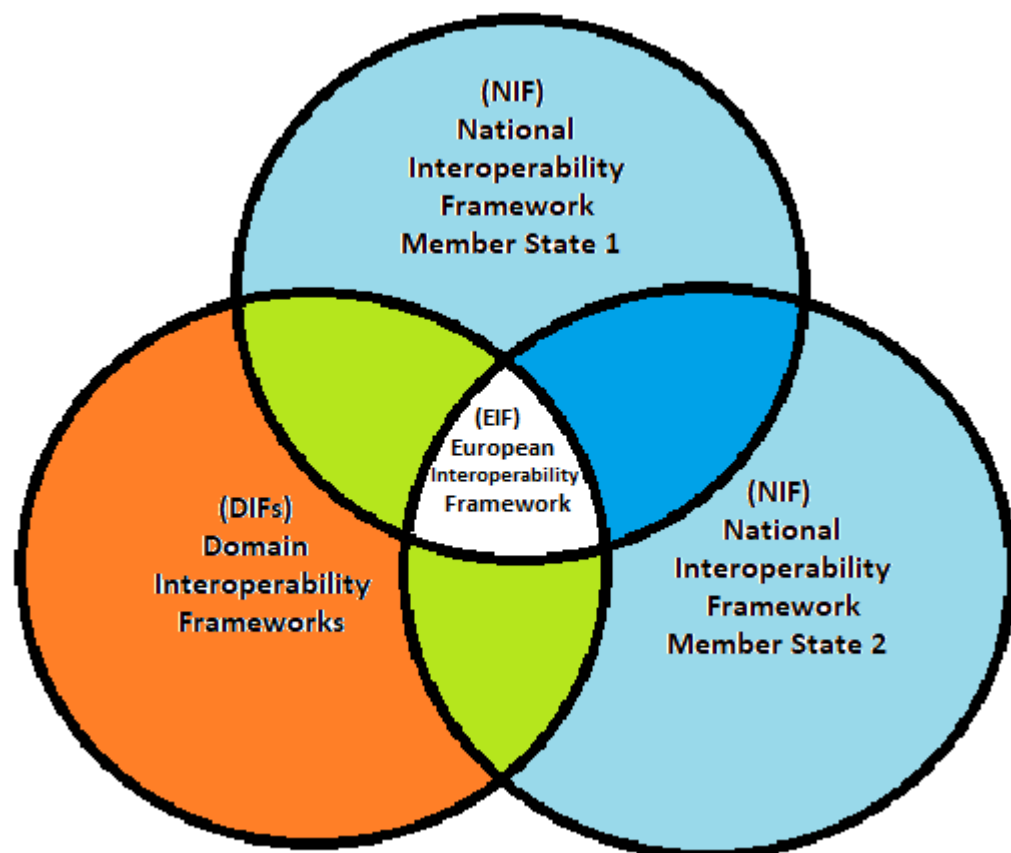


Figura 17 - Representação da nova estrutura europeia de interoperabilidade

Disponível em: <https://ec.europa.eu/isa2/eif>

É neste enquadramento que podemos analisar a implementação do Projeto “Programa Administração Eletrónica e Interoperabilidade Semântica (MIP e MEF)”, de que está incumbida a DGLAB, o qual no respeitante em concreto ao projeto de Metainformação para a interoperabilidade (MIP), reporta a 2006.

De acordo com o ficheiro de Apresentação-projeto-MEF\_ (2011\_12\_29) disponível no *site* da DGLAB

*A MEF é uma estrutura semântica originalmente concebida para a **classificação** dos documentos produzidos pelos serviços e organismos da Administração Central do Estado (ACE).*

Surgindo como uma ferramenta para a interoperabilidade, a Macroestrutura Funcional (MEF) apresenta-se com os seguintes objetivos:

- Garantir a interoperabilidade semântica nas trocas documentais entre os serviços, respondendo à necessidade de uma linguagem comum para representação da informação;
- Disponibilizar um modelo de classificação (sintaxe e significado) passível de ser compreendido da mesma forma pelas distintas entidades envolvidas;
- Potenciar uma maior eficácia na gestão e um acesso facilitado à informação através da utilização de uma estrutura única para classificar e organizar a documentação;
- Contribuir para a transparência e *accountability* na Administração.

Disponível em:

[http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/11/Apresentacao-projecto-MEF\\_2011\\_12\\_29.p](http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/11/Apresentacao-projecto-MEF_2011_12_29.p)

A PJ, enquanto elemento da AP, integrou desde o início o conjunto de organismos que aderiram ao projeto, tendo apresentado os seus contributos de acordo com as funções que desempenha, aplicando-se a mesma situação à EPJ, enquanto subunidade orgânica da PJ.

Para tanto, aproveitou-se o levantamento de processos que se vinha fazendo em termos institucionais, nomeadamente para análise das alterações necessárias à Portaria n.º 1156, de 21-09-1995, que aprovou o Regulamento Arquivístico da PJ e foi revista pela Portaria n.º 96, de 29-01-2008.

Na classificação MEF, as funções da EPJ têm maioritariamente expressão na classe 750 *Prestação de serviços de ensino e formação* e ainda na maioria das subfunções identificadas na mesma.

Alterando o paradigma tradicional do sistema de classificação arquivística de carácter organizacional, o novo projeto faz assentar o sistema de classificação arquivística nas funções e atividades dos organismos:

*Tendo por referência as funções, a classificação consiste em identificar e agrupar os documentos e a informação de âmbito arquivístico em classes e ou categorias de acordo com a estrutura funcional e respetivas subfunções ou actividades das diversas entidades produtoras da administração pública, independentemente da sua natureza.* (SILVA, Carlos Guardado, 2013, p.2)

A alteração conceptual da gestão dos documentos e da respetiva prática arquivística tem sido desafiadora, apresentando dificuldades que vêm sendo esgrimidas em espaços de reflexão sobre a mesma, conforme podemos observar no documento produzido pela DGLAB: *Avaliação Suprainstitucional da Informação Arquivística (ASIA): Documento Metodológico*, (DGLAB, 2016), e ainda no artigo do Grupo de Trabalho MEF/Autarquias, com o título *Projeto de Avaliação Suprainstitucional da Informação Arquivística (ASIA): tecendo relações*, (2015) disponível em *Internet.bad.pt/publicações*.

Estando atualmente em fase de conclusão da auscultação pública e posterior publicação oficial, este instrumento corresponderá a um passo decisivo na interoperabilidade na AP, permitindo a sua utilização consolidada no sistema de gestão documental da instituição, utilizado igualmente na EPJ.

## 5 – Sistema de informação da EPJ: funcionamento e desafios de modernização

Neste capítulo, propomo-nos fazer uma análise do sistema de informação da EPJ, tendo por base as várias perspetivas que abordámos ao longo do trabalho e que se encontram relacionadas de forma abrangente na definição que apresentamos de seguida e que consta do *Relatório sobre a Unidade Curricular de Gestão de Sistemas e Serviços de Informação Arquivística*, de Carlos Guardado da Silva:

*Quanto ao ‘sistema de informação’, este pode ser definido, entre as muitas definições existentes, como um ‘conjunto de componentes interrelacionados que capturam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controlo de uma organização, bem como auxiliam os gestores de topo e trabalhadores a analisar os problemas, a visualizar assuntos complexos e a criar novos produtos.* (SILVA, 2016, p.6)

Decorre do exposto que o manancial informativo sobre o qual podemos laborar é extremamente vasto pelo que, atento o historial da organização e o âmbito global da sua atuação, iremos, dentro do possível, concentrar a análise do sistema de informação em matérias respeitantes à componente técnico-administrativa envolvida na atividade formativa.

Na obra citada, com base nos conceitos apresentados no *Euro-Referencial I-D* (ECIA, 2005), o autor apresenta a visão esquemática de interligação dos vários componentes:

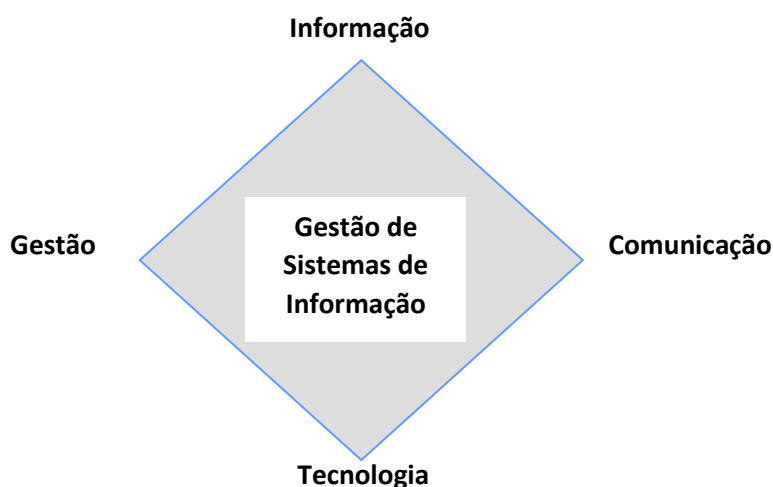


Figura 18 - Representação da relação de conceitos na Gestão de Sistemas de Informação, Segundo o Referencial ID

É neste contexto de interligação de elementos e de influência recíproca que procedemos à análise do sistema de informação da EPJ.

Para a nossa análise, aproveitamos como suporte a visão dinâmica de BEAL (2008) apresentada no *Modelo de representação do fluxo da informação* anteriormente reproduzido.

### **5.1 Fatores influentes na produção da informação na EPJ**

#### **➤ Competências**

O processo de negócio da EPJ é, em primeira linha, Formação.

Conforme consta do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2009, de 12 de fevereiro, as competências formativas da EPJ são as seguintes:

- Programar e executar ações de formação inicial e de aperfeiçoamento permanente do pessoal da PJ;
- Preparar e ministrar cursos de formação a entidades nacionais que operam na área da justiça e da segurança, bem como de organismos similares dos países de língua portuguesa ou ibero-americanos;
- Cooperar com diversas instituições, a nível interno, europeu e internacional, no âmbito da formação e da investigação científica.

Integrando-se numa estrutura hierárquica como é a PJ, as competências da EPJ encontram-se detalhadas na *Instrução Permanente de Serviço n. 1.º, Escola de Polícia Judiciária*, de 12-05-2010, matéria abordada no capítulo II da presente dissertação.

As competências de gestão estão concentradas no Diretor da EPJ, ao qual compete, em geral, dirigir, coordenar e fiscalizar os serviços da EPJ, conforme estipulado no ponto 6 da referida Instrução Permanente de Serviço (IPS), relativo à estrutura organizacional.

Nos termos da IPS, o Diretor é responsável, nomeadamente por:

- *Gerir os recursos humanos, financeiros e materiais afectos à EPJ;*
- *Representar a EPJ;*
- *Propor o plano de atividades e apresentar o relatório anual ao diretor nacional da PJ;*

- *Aprovar os currícula das ações de formação e os projetos de investigação técnico-científica a desenvolver;*
- *Promover e aprovar as ações de formação e de cooperação a desenvolver com outras entidades nacionais e internacionais;*
- *Elaborar, implementar e propor alterações à IPS, aos regulamentos internos ou aos vários documentos regulamentares internos; (...)*
- *Emitir diretivas internas de modo a perseguir e alcançar os objetivos anuais; (...)*
- *Propor a celebração de protocolos e acordos de cooperação com instituições similares, nacionais e estrangeiras; (...)*

A EPJ goza de autonomia científica e pedagógica, desenvolvendo as suas atividades de acordo com a lei e as estratégias definidas pela Direção Nacional da PJ.

No respeitante à identificação das necessidades de formação do pessoal da PJ, esta competência é atribuída, conforme previsto no Decreto-Lei n.º 42/2009, de 12 de fevereiro, à Unidade de Recursos Humanos e Relações Públicas da PJ, assumindo a EPJ o papel de recetor da informação angariada que deverá ser comunicada até 31 de janeiro de cada ano.

Conforme exposto por Kenneth C. LAUDON e Jane P. LAUDON (2014), no ambiente envolvente da organização, podemos identificar vários atores que interagem com o sistema de informação da organização, associado a três atividades básicas (*input, processing and output*).

De entre as várias partes interessadas que podemos associar à EPJ, para além dos dirigentes da PJ, do pessoal da PJ, dos representantes do MJ, encontramos igualmente entidades externas que pelas disposições legais ou outra motivação beneficiam ou interagem com a atividade formativa da EPJ. Neste tipo de entidades, encontramos órgãos de polícia criminal, organizações de formação profissional, academias, universidades, de âmbito nacional ou internacional, entre outras.

Neste contexto, o processo de interação com o ambiente beneficia claramente da transação de elementos informacionais, como referido no artigo *Gestão do fluxo de informação em ambiente organizacional*:

*Mais especificamente, as interações no processo de troca de informações no ambiente organizacional, sofrem influência das pessoas e organizações envolvidas; suas motivações e objetivos; procedimentos e mecanismos; e ainda da frequência, intensidade e duração das interações. (SUGAHARA, Cibeles; ZANNUZZI, Celeste; FALSARELLA, Orandi, 2015)*

As necessidades das organizações envolvidas são regularmente comunicadas à EPJ que providencia pela conceção e lecionação dos módulos de formação correspondentes.

Decorrente do dever legalmente previsto, ou não, de colaboração institucional, a prestação de serviços de formação pela EPJ pode gerar a cobrança de quantias conforme tabela publicada através da Portaria n.º 177/2011, de 29 de abril.

#### ➤ Estrutura interna

Constituindo-se como um serviço na dependência direta do Diretor Nacional da PJ, a estrutura organizacional da EPJ é composta pelas seguintes áreas de trabalho, conforme organograma anteriormente apresentado:

- Departamento de Formação
  - Área de Formação em Investigação Criminal
  - Área de Ciências Jurídicas
  - Área de Ciências Humanas e da Comunicação
- Apoio Técnico e Científico
  - Gabinete de Psicologia e Seleção
  - Gabinete de Cooperação Internacional e Informação
  - Centro Informático e de Recursos Didáticos
  - Biblioteca
  - Museu da Polícia Judiciária
- Apoio e Suporte
  - Setor de Serviços Administrativos
  - Núcleo de Secretaria e Serviços Gerais
  - Posto Clínico
  - Segurança



Funcionando a EPJ como um conjunto de estruturas de formação, identificamos neste universo várias condições potenciadoras da produção da informação, em particular no respeitante à parte específica do sistema de informação da EPJ, que pretendemos analisar: a formação.

No *Regulamento Interno das Estruturas de Formação*, já mencionado, estão identificados os elementos que concorrem para a produção da informação, sendo discriminadas as atribuições de coordenação das atividades pedagógicas e a forma de que se revestem, nomeadamente com a enumeração dos correspondentes instrumentos documentais.

Como analisámos, a produção da informação pode ocorrer de forma formal ou informal, ser produzida para consumo interno da organização ou para destinatários externos, pode ser despoletada internamente ou corresponder a uma resposta ao ambiente envolvente da organização. Sendo, no entanto, certo que esta diferenciação não é obrigatoriamente excludente, antes faz parte do processo de gestão da formação.

### **5.1.1 Departamento de Formação**

É um dos elementos mais importantes na produção da informação na organização. O Departamento de Formação está distribuído por 3 áreas e conta com a colaboração de diversos formadores, internos ou externos eventuais e externos, consoante a sua vinculação à instituição.

Da esfera de atribuições dos coordenadores das áreas disciplinares consta a planificação, programação e coordenação das áreas pedagógicas, em conformidade com as estruturas curriculares adotadas em cada programa de formação.

Particularmente significativa para a nossa temática são as atribuições dos coordenadores das áreas disciplinares constantes do Regulamento Interno das Estruturas de Formação, que se transcrevem:

(...)

*d) recolher e veicular as informações necessárias ao bom desempenho dos docentes da respetiva área e dos outros coordenadores;*

*e) promover a divulgação e troca de informações sobre os assuntos de interesse para a área disciplinar de que é responsável; (...)*

De forma clara está assim sinalizada a importância da divulgação e troca de informação, fatores que promovem também a cultura organizacional e a circulação do fluxo informacional.

Aos docentes, em complemento das atividades pedagógicas, cabe garantir o cumprimento das funções previstas no Regulamento, relativas à execução e tramitação das ações de formação. Com a atribuição desta competência, preconiza-se assegurar a colaboração dos docentes na elaboração do *dossier* pedagógico das ações de formação e consequente produção da informação da EPJ.

A autonomia pedagógica de que goza o corpo docente, confere-lhe um espaço aberto de coleta da informação. As condições tecnológicas da comunicação permitem satisfazer de forma adequada as necessidades de informação dos docentes. A pesquisa livre na internet, a consulta da base de dados bibliográficos da biblioteca da EPJ ou do Centro de Documentação da PJ, bem como da Procuradoria-Geral da República, da CEPOL, entre outras, permitem efetuar a recolha dos elementos informacionais considerados adequados.

Com o objetivo de aproximar a instituição às várias partes interessadas dentro da PJ, foi redirecionada a estratégia da comunicação organizacional, estando agora a cargo de elementos do pessoal docente a tarefa de colaborarem na produção da informação. Esta encontra-se reproduzida na *newsletter* da EPJ, atualmente com uma edição trimestral, sendo também obviamente disponibilizada na intranet da PJ.

Numa dinâmica pedagógica moderna, é expectável a existência de condições para a construção de um repositório da informação relacionado com as atividades formativas.

No caso da EPJ, esta opção implica, no entanto, decisões de gestão da informação e do conhecimento na organização por parte da hierarquia. Estas passam por um mapeamento do fluxo informacional para se conhecer a forma como está a ser alimentado pelos vários intervenientes no processo, situação muitas vezes não respeitada através da partilha de informação, por não ser obrigatória.

Esta necessidade transparece no artigo: *As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais* (SANTOS, C.; VALENTIM, M., 2014):

*Para tornar a gestão do conhecimento uma realidade para a organização, é fundamental compreender que o conhecimento gerado por cada sujeito organizacional necessita ser compartilhado aos demais membros, fator que*

*depende de ações sistemáticas voltadas a isso. Assim, é necessário que a organização aja como gestora do conhecimento gerado internamente, de modo a beneficiar sua própria capacidade de atuação.*

Em sintonia com a anterior perspectiva, encontramos a posição do teórico Beal apresentada no artigo de FERREIRA; PERUCCHI, 2011:

*Em relação à distribuição interna, Beal (2008) afirma que “quanto melhor a rede de comunicação da organização, mais eficiente é a distribuição interna da informação, o que aumenta a probabilidade de que esta venha a ser usada para apoiar processos e decisões (...)”*

Estando em causa uma instituição de formação, esta problemática afigura-se particularmente significativa no que diz respeito à construção partilhada do fluxo informacional.

### **5.1.2 Apoio e suporte**

Associados à execução de tarefas de execução orientada, na sua generalidade os serviços administrativos de suporte têm por incumbência a produção da informação administrativa para apoiar a execução das ações de formação.

Diretamente relacionadas com a atividade formativa, encontramos as tarefas da Secretaria para garantir a organização do *dossier* pedagógico da ação de formação, compilando os vários elementos que o compõem: divulgação, listas de inscrição, plano da ação, fichas de identificação do formando, relatórios individuais de avaliação, fichas de aula, fichas de apreciação pedagógica de formando e do formador, pautas de avaliação, atas dos Conselhos de Turma, de Curso e Pedagógico.

É igualmente da responsabilidade dos Serviços Administrativos colaborar na execução do Relatório de Atividades da EPJ, produzindo informação com os vários indicadores das atividades realizadas, por tipo de formação, por entidade destinatária, por carga horária.

Compete igualmente aos Serviços Administrativos a produção da informação solicitada por diversas instâncias da AP relativamente à execução das várias atividades da EPJ.

Da competência deste Setor é também a apresentação, quando superiormente determinado, de encargos formativos relativos à cobrança de quantias ao abrigo da Portaria n.º 177/2011, de 29 de abril.

O mesmo se aplica à elaboração dos orçamentos para formação externa (CPLP, CEPOL e outras entidades privadas) e ainda a preparação da informação contabilística relativa à execução de despesas com a formação interna: pagamento a fornecedores, ajudas de custo, etc.

No âmbito da formação financiada, é da competência do Sector de Serviços Administrativos produzir a informação de demonstração da execução financeira dos projetos em que a EPJ está envolvida.

Inserido neste tipo de apoio administrativo, são disseminadas, via correio eletrónico, as ações de formação e preparada a documentação de apoio. O arquivo físico da documentação da formação é da responsabilidade da Secretaria.

Todas as tarefas são realizadas com recurso à utilização de computador de especificações básicas e *software Microsoft Office* e executadas na rede de comunicações da PJ, extensível à EPJ, em pastas digitais criadas na estrutura de rede de que os Serviços Administrativos fazem parte.

Igualmente está acessível nos Serviços Administrativos da EPJ uma licença de acesso ao ERP, anteriormente aludido, na versão SAPRH, módulo “gestão da formação” para registo da formação ministrada aos funcionários da PJ e também por formadores da PJ.

## **5.2 O papel da tecnologia**

Como temos vindo a analisar, as tecnologias da informação e da comunicação têm-se revelado como elementos catalisadores da mudança nas organizações. Efeitos desta situação encontramos na PJ, como é o caso dos sistemas de informação ERP e ECM que anteriormente abordámos.

O mesmo tipo de situações encontramos na EPJ, as quais estão diretamente relacionadas com o sistema de informação implementado.

Antes de avançarmos para a situação específica da EPJ, vamos considerar a questão da plataforma ECM, por esta ser uma solução de aplicação transversal à instituição e suas Unidades.

### **5.2.1 Impacto da Solução ECM na EPJ**

De acordo com a análise anterior, verificamos que se trata de uma solução que tem como objetivo proceder à gestão da informação e à desmaterialização de processos, criando um repositório único de informação da PJ.

Tratando-se de uma solução bastante inovadora e por ser, em certa medida, pioneira no contexto da AP, a sua implementação revestiu-se de alguns constrangimentos, nomeadamente ao nível dos processos criminais.

Esta problemática vem a ser gradualmente ultrapassada no contexto mais amplo do *e-government*, com a adesão de outras entidades da mesma tutela e círculo de interesses afins como é o caso dos Tribunais.

Na EPJ, e considerando que a solução é uma obra em desenvolvimento, a implementação da solução ECM é parcial, não se encontrando disponível em todos os equipamentos, apenas na Direção e nos serviços administrativos, com funções específicas de gestão de expediente.

Numa perspetiva positiva, a utilização desta plataforma serve para que os documentos, após digitalização, sejam registados e circulem através de fluxo digital por um conjunto de utilizadores de acordo com o perfil pré-estabelecido e sobre os mesmos sejam criadas sucessivas cadeias de despacho de acordo com a tramitação documental do processo.

Na EPJ, a solução ECM está numa fase primária de utilização, aplicando-se maioritariamente aos procedimentos de entrada de documentos, compreendendo esta

ação os seguintes passos: digitalização do documento, se em suporte de papel, registo e envio para a Direção por fluxo.

Conforme exposto, o mesmo tipo de procedimento de registo é feito com a necessária adaptação no caso da receção da informação via *email*.

De forma esquemática, a situação vigente poderá resumir-se na seguinte representação de fluxo:

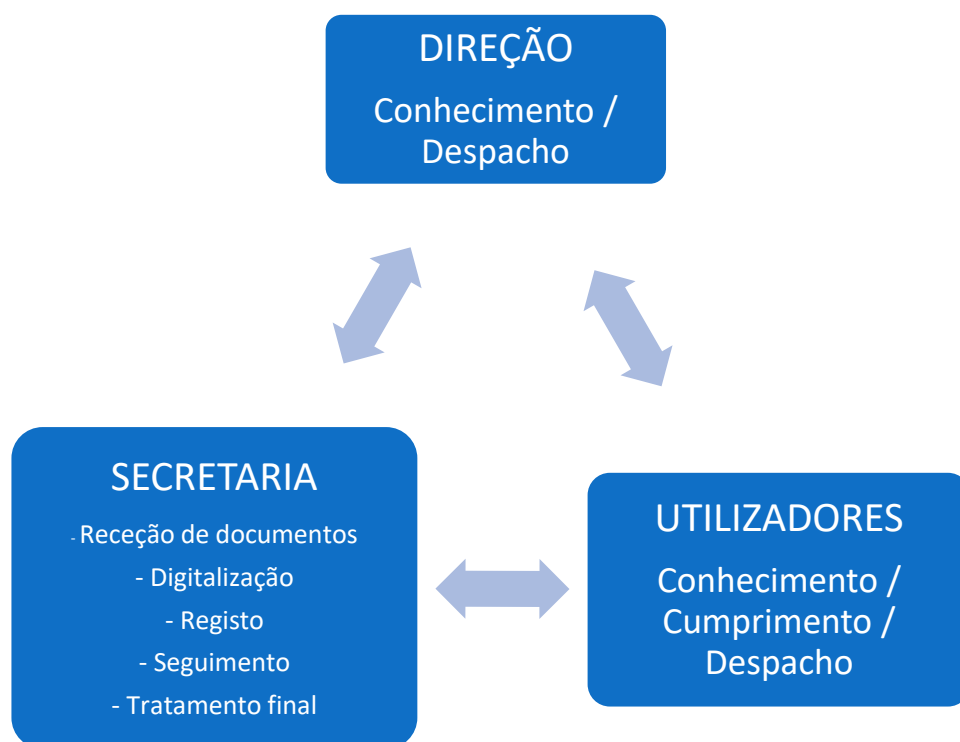


Figura 19 - Representação esquemática do fluxo documental na EPJ

Várias questões se colocam no sentido de obter as necessárias melhorias para a utilização vantajosa da solução, designadamente:

- Promoção da utilização da aplicação por um maior número de utilizadores;
- Utilização consistente do plano de classificação documental conforme à MEF pelas Unidades, cuja versão consolidada foi recentemente aprovada;
- Simplificação de procedimentos relacionados com a produção e circulação de fluxos documentais no ECM, pois a complexidade destes tem favorecido a

utilização preferencial do correio eletrónico e alguma reserva na adesão por parte dos potenciais utilizadores.

### **5.2.2 Incursões da EPJ no caminho da modernização**

Procurando sinalizar o mote da modernização, desde a primeira década do século XXI, foram várias as tentativas levadas a cabo pela EPJ (ou estrutura anterior) no sentido de acompanhar o passo das mudanças anunciadas pelas novas tecnologias.

De entre estas, fazemos aqui eco de quatro, ainda que tenham atingido etapas de maturação diferentes. Às mesmas se aplica um traço de modernização comum – a aprendizagem em modalidades alternativas com recurso às novas tecnologias:

- ECDL (*Europe Computer Driving Licence*) - A carta europeia de condução em informática através da qual a EPJ promoveu a aprendizagem de diversas competências básicas na área da informática para utilizadores com recurso à frequência de módulos de formação em linha;
- Formação *e-learning* em contexto de trabalho através de protocolo com a Universidade do Minho, em que se disponibilizou aos formadores e formandos da PJ a utilização de uma plataforma de formação (FORMARE), realizando-se vários cursos de língua inglesa, em vários níveis, e de moeda falsa, entre outros;
- Utilização do recurso do Sistema de Gestão da Aprendizagem (*Learning Management System- LMS*) através do portal da CEPOL, que disponibiliza, para além de cursos presenciais, a frequência de ações de formação em linha, *webinars* e cursos de formato misto;
- Curso de condução defensiva avançada em formato *b-learning* (formato misto, *online* e sala de aula).

### **5.3 Desafios de inovação e modernização**

A EPJ encontra-se numa cadeia de sistemas de informação que, conforme a análise que fizemos neste trabalho, tem revelado a ocorrência de limitações ou impasses com impacto na sua evolução.

Atualmente, face ao progressivo aumento de instabilidade no meio envolvente, consideramos indispensável acautelar estratégias de mudança que garantam a adequada

interação com os vários atores envolvidos e, na medida do possível, antecipar formas de resposta aos desafios apresentados na missão da PJ (anteriormente citados):

*Dispor dos recursos humanos com os níveis de formação e especialização adequados, bem como dos meios tecnológicos, que permitam fazer face às formas emergentes de criminalidade.*

De acordo com CHOO (2003), as organizações devem ser inteligentes e saber usar o recurso **Informação** ao serviço do **Conhecimento**. Como apresentámos no capítulo relativo ao contexto institucional, entendemos ser reconhecido e demonstrável o percurso de evolução positiva realizado pela EPJ. Os seus ativos de conhecimento são um ponto forte da instituição.

Com a adoção de orientações de gestão fundadas no *NPM*, evidenciaram-se, todavia, alguns dos pontos fracos da organização. Num período de pouco mais de uma década, os recursos humanos da EPJ sofreram uma redução drástica, passando de 84 trabalhadores em 2004, para o total de 53 em 2016, não se registando contrapartida na ambicionada prestação de serviços mais eficaz e eficiente.

Verificando-se que as opções de modernização carecerem de investimento, consideramos que apenas fazendo uso das modernas tecnologias de informação e comunicação poderá o sistema de informação da EPJ ganhar expressão na prossecução das suas competências formativas

### **5.3.1 Sistema de Gestão da Aprendizagem**

No artigo *Learning management systems (LMS) and e-learning management: an integrative review and research agenda*, somos confrontados com várias perspetivas de inovação em ambientes de ensino e aprendizagem assentes na tecnologia da informação a qual, na perceção dos autores, no seu conceito mais amplo abrange sistemas de informação, telecomunicações e automatização:

*The function exercised by Information Technology (IT) in organizations has changed significantly over time (...) Here it corroborates with Laurindo (2009) by understanding the concept of IT broadly, encompassing Information Systems (IS), telecommunications and automation, as well as a whole spectrum of hardware and software technologies used by organizations to provide data,*



*information and knowledge*. (OLIVEIRA, Paulo; CUNHA, Cristiano; Nakayma, Marina, 2016, p. 159)

Com a leitura do citado artigo, compreendemos o vasto mundo em que o ambiente da formação está a evoluir.

Conforme mencionámos, a EPJ experimentou modelos alternativos de formação com recurso à tecnologia, ainda que no âmbito da sua atividade a sua utilização apresente um rácio diminuto. Consistiu sobretudo no desenvolvimento exploratório de cursos em formato *e-learning*, pelo que não teve impacto relevante no contexto de funcionamento do sistema de informação da EPJ.

Com os avanços na tecnologia, a utilização de modernos **sistemas de gestão de aprendizagem** (LMS de que já falamos quanto à CEPOL) abrange várias funcionalidades num ambiente *friendly* e dinâmico para com os diferentes tipos de utilizadores compreendendo, nomeadamente:

- Gestão de conteúdos;
- Gestão pedagógica;
- Gestão administrativa;
- Avaliação;
- Comunicação e Interação.

Originalmente ligados à formação *e-learning* e usados para melhorar a interação neste ambiente, suportados em plataformas interativas, os sistemas tecnológicos de gestão da aprendizagem podem atualmente ser acessíveis em software aberto. Permitem modernizar a formação, criando produtos inovadores favorecendo a aprendizagem em ambientes presenciais e/ ou virtuais.

Os novos sistemas apresentam as seguintes características de funcionamento:

- correm sobre plataformas *web*;
- permitem a planificação de cursos;
- utilizam sistemas de bases de dados para organizar, planear e gerir a aprendizagem;
- mantêm bases de dados de utilizadores;
- gerem calendários de eventos;

- podem integrar ferramentas de elaboração de conteúdos em diferentes formatos.

A utilização na EPJ de um sistema de gestão deste tipo permitiria melhorar o desempenho e ter um impacto inovador na formação dos quadros da PJ. Em termos internos, traria melhoria não apenas em tempos de execução de tarefas, mas sobretudo na qualidade da informação produzida. Atualmente estas tarefas assentam basicamente na utilização de ficheiros de processamento de texto ou de folhas de cálculo e na troca de *emails* no programa *Outlook* do pacote *Microsoft Office*.

Para além da gestão administrativa da formação, a adesão à utilização de um sistema de gestão da aprendizagem representaria um potencial de mudança que envolveria todas as estruturas da formação dentro da EPJ e ainda os vários colaboradores externos.

Não se trata de uma solução tecnológica recente, mas apresenta-se para a EPJ como um elemento imprescindível para a inovação e modernização. Afigura-se-nos que se esta solução fosse implementada poderia trazer ganhos de custo significativos.

Há a salientar que, à luz das orientações do *e-government*, a adoção de modelos de gestão que apelam à melhoria de processos contemplando a desmaterialização e a automatização é recomendável, podendo beneficiar de *software* livre ou eventual customização financiada ao abrigo de programas comunitários.

A EPJ, como entidade competente da Polícia Judiciária para programar e executar ações de formação contínua, tem estado envolvida em diversas ações de cooperação internacional que apresentam modelos de formação virtual, com construção e utilização de avatars, em cenários de simulação associados à gamificação do modelo de formação.

O envolvimento nestes processos, ainda em fase embrionária, representa uma aposta nas novas tecnologias e uma forma moderna de contribuir para a melhoria da formação.

### **5.3.2 Ferramentas de *workflow* (fluxo de trabalho)**

Em linha com os modernos sistemas de gestão da aprendizagem, encontramos soluções inovadoras de gestão dos fluxos de trabalho, através da informatização de um conjunto de tarefas.

À semelhança da desmaterialização e da automatização do processo de negócio, criaram-se soluções alternativas de desenho de fluxos de trabalho (*workflow*), isto é, ferramentas que permitem sistematizar um conjunto de atividades do processo, incluindo regras de procedimento e controlo de dados associados à ativação do fluxo.

De entre várias propostas de definição de *workflow* utilizadas na obra **Sistemas Workflow** de GONZÁLEZ LORCA (2006), a seguinte definição parece-nos representar de forma completa esta ferramenta:

*Com todo ello, se puede definir workflow como a la automatización de la secuencia de actividades que forman un proceso de negocio, mediante una serie de operaciones que incluyen: su definición, en la que se establece el flujo de actividades a seguir; su ejecución, en la que la información y los recursos oportunos llegan al usuario que le corresponde en el momento adecuado; y sugestión, para llevar a cabo un continuo seguimiento y la administración del proceso en su globalidad.*

De acordo com o mesmo autor, a tecnologia *workflow* é o resultado da evolução de uma série de sistemas informáticos cujas características deram origem a um novo tipo de tecnologia. De entre estas, o autor refere sistemas de processamento de imagem (desmaterialização), sistemas de gestão documental, correio eletrónico e *Groupware* (software de trabalho colaborativo).

Como sabemos, estas ferramentas tecnológicas têm impacto no sistema de informação e na estrutura das organizações. Apesar de a EPJ corroborar na visão de estrutura hierárquica da organização em que se insere, abordámos noutro capítulo que as características do funcionamento das estruturas de formação apontam para uma filosofia organizativa flexível, de achatamento de níveis hierárquicos.

Interessante é compreendermos agora que esta perspetiva se aproxima da visão moderna de algumas organizações em que, favorecendo-se o estabelecimento de ligações e conexões laterais, obtém-se uma maior horizontalidade dos fluxos de trabalho e de informação.

A representação deste tipo de alterações da filosofia organizativa é apresentada na obra citada e aqui reproduzida:

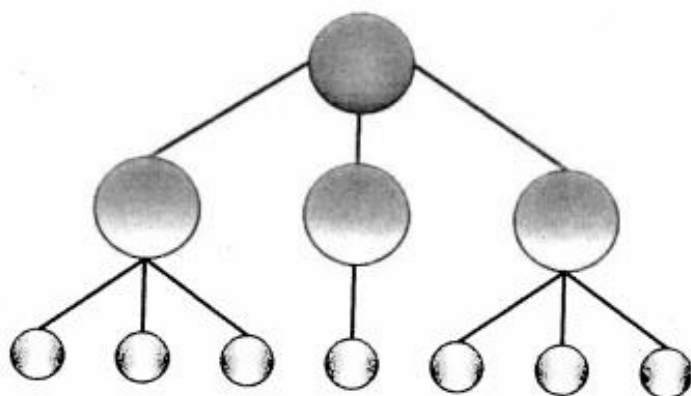


Figura 20 - Estrutura hierárquica com fluxo de informação vertical

GONZÁLEZ LORCA (2006)

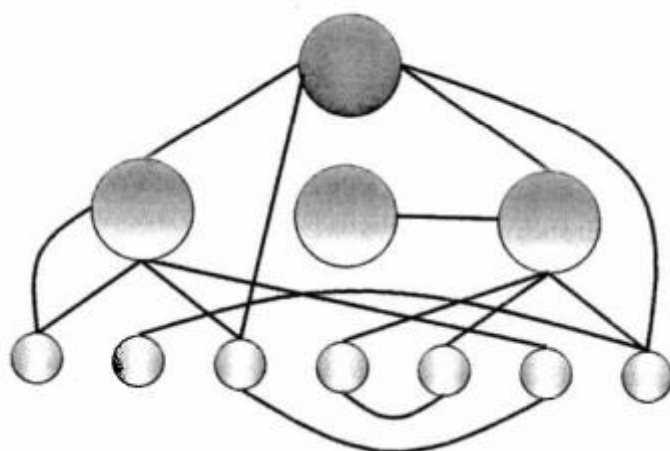


Figura 21 - Estrutura hierárquica com fluxo de informação vertical e horizontal

GONZÁLEZ LORCA (2006)

Consideramos que a adoção de uma proposta equivalente ou assente em parâmetros idênticos poderia revelar-se adequada à implementação numa estrutura formativa como é a EPJ, onde a necessidade de funcionamento hierárquico se coloca de forma diferente do modelo a que tem que estar submetida a organização maior em que se insere.

Consideramos ainda e em termos mais genéricos que um modelo de sistema de gestão da aprendizagem suportado nas tecnologias da informação e comunicação poderá ser um fator de modernização da EPJ e também um desafio, face às alterações que provoca no processo de negócio e nos novos produtos formativos que poderá oferecer.

### 5.3.3 Instrumentos reguladores de formação

Antes de concluirmos e indo ao encontro do que indicámos inicialmente, referenciamos em seguida orientações de carácter geral que consideramos importantes sinalizar no âmbito das competências que estão atribuídas à EPJ:

- ✓ 1 - Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, que define o regime da formação profissional da AP e que se propõe, entre outros, a reforçar o papel da formação profissional como instrumento estratégico de *modernização e transformação* das administrações públicas, através do estabelecimento de áreas estratégicas de formação e igualmente potenciar o aproveitamento da capacidade formadora existente contribuindo para *racionalização de recursos*, matérias gratas ao *NPM* que abordámos;
- ✓ 2 - A Norma Portuguesa 4512, de 2012, relativa ao *Sistema de gestão da formação profissional, incluindo aprendizagem enriquecida por tecnologia. Requisitos*. Trata-se de um documento resultante de um projeto europeu para criação da Certificação de qualidade na formação profissional, encontrando-se a sua aplicação em fase experimental.

Os motivos para mencionar os documentos citados assentam nas perspetivas de mudança que preconizam tendo como enquadramento diferentes problemáticas que abordámos ao longo deste trabalho:

1. A EPJ é uma Unidade orgânica da PJ, organismo tutelado pelo Ministério da Justiça. Esta estrutura de formação revestiu a figura de instituto que veio a perder autonomia, estando incumbido das competências específicas de programar e executar a formação do pessoal da Polícia Judiciária, inicial e de aperfeiçoamento permanente, e ainda a formação de pessoal de operadores do sistema de segurança e da justiça.

Face à atividade realizada e à obrigatoriedade de reporte dos indicadores de formação profissional junto das entidades competentes, consideramos que o diploma que define o regime da formação profissional na AP constitui um instrumento de referência para a EPJ. O reporte que efetuamos tem conformação com as modalidades e tipologia da formação profissional nele definidas. Tratando-se de uma unidade de formação inserida organicamente na PJ, na tutela

do MJ, a EPJ enquanto entidade formadora assume-se como entidade setorial de formação nos termos do disposto no artigo 21º do referido Decreto-Lei nº86-A/2016.

Nesta qualidade, à EPJ aplica-se o dever de cumprimento das exigências legais previstas no Sistema de Certificação das Entidades Formadoras, situação cujo desenvolvimento aguardamos.

2. Não preconizando constituir uma estrutura uniforme para os sistemas de gestão da formação profissional, a NP 4512: 2012 especifica um conjunto de requisitos para implementação de um sistema de gestão da formação profissional eficaz que pode acrescentar valor e promova a inovação dos produtos formativos.

Parece-nos igualmente que, face à proposta de que a EPJ deveria adotar um sistema de gestão da aprendizagem moderno, a adoção da metodologia preconizada pela NP 4512: 2012 potenciará um percurso de inovação em segmentos da atividade da EPJ, em especial incluindo a aprendizagem enriquecida por tecnologia.

A estrutura da Norma assenta na *abordagem por processos*, a qual se assemelha muito à análise que fizemos do sistema de informação. De acordo com o texto da NP 4512 (2012):

*Uma atividade ou conjunto de atividades utilizando recursos e gerida de forma a permitir a transformação de “entrada” em “saída”, pode ser considerada como um processo. Frequentemente a “saída” de um processo constitui diretamente a “entrada” no seguinte.*

A figura seguinte procura ilustrar as interligações dos processos que compõem o modelo de sistema de gestão da formação profissional incluindo aprendizagem enriquecida pela tecnologia:

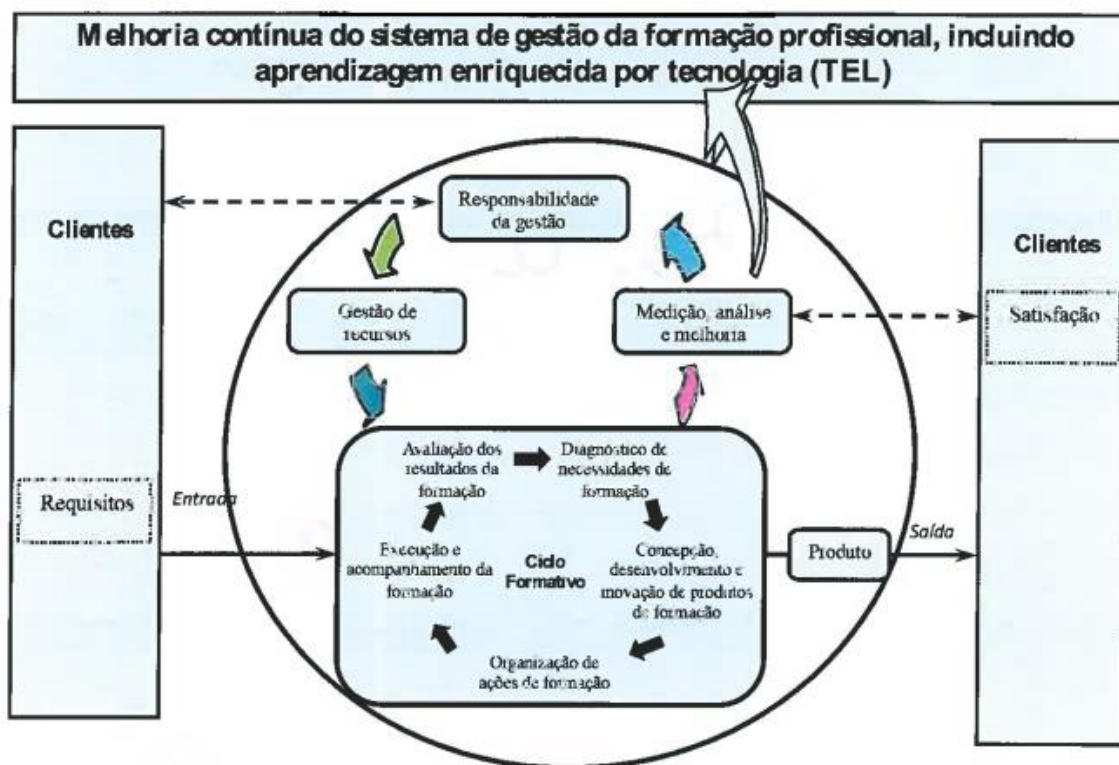


Figura 22 - Modelo de um sistema de gestão da formação profissional, incluindo aprendizagem enriquecida por tecnologia, baseado em processos

in NP 4512, 2012

Com uma perspetiva associada à Norma ISO 9000: 2015 – Sistema de gestão da qualidade, a NP 4512: 2012 apresenta um conjunto de especificações que visa promover a inovação, o desenvolvimento e a melhoria contínua dos sistemas de gestão da formação profissional, que consideramos poder constituir um instrumento de apoio à inovação dos produtos de formação da EPJ.

Destes destacamos no respeitante à implementação de um projeto de inovação o seguinte conjunto de requisitos constante da NP 4512: 2012:

Interfaces do processo de conceção, desenvolvimento e inovação	
Vigilância tecnológica:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação sistemática da envolvente relativa à tecnologia</li> </ul>
Cooperação tecnológica:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades de parceria com instituições da especialidade e promoção de atividades de IDI</li> </ul>
Previsão tecnológica:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades prospetivas sobre desenvolvimento de tecnologias com potencial interesse económico</li> </ul>
Novos clientes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação e análise de potenciais clientes</li> </ul>
Análise interna e externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do contexto interior e exterior e posicionamento da organização tendo em conta oportunidades e ameaças</li> </ul>
Propriedade intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão dos regimes de propriedade intelectual para proteção e exploração dos resultados do projeto</li> </ul>
Criatividade interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de aproveitamento e estímulo da criatividade da organização</li> </ul>
Capacidade de organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de conceção da estrutura e modelos organizacionais para a inovação</li> </ul>
Gestão de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de geração, validação, codificação e difusão do conhecimento existente na organização e gestão de necessidades de conhecimento externo</li> </ul>

Figura 23 - Requisitos NP 4512: 2012 (elaboração própria)

Como analisámos, o caminho da inovação e da modernização não é uma opção, mas é sim um fator determinante na continuidade das organizações.



## CONCLUSÕES

Face ao desafio académico que nos propusemos, assente num estudo de caso – o sistema de informação da EPJ – e na perspectiva de dar resposta à nossa pergunta de partida, apresentamos ao longo deste trabalho diferentes abordagens do fenómeno que integra o objeto central do nosso estudo: a **Informação**, elemento que consideramos o *leitmotif* da sociedade em mudança.

A escolha da EPJ para estudo de caso está marcada pela intenção de refletir, à luz do sistema de informação, sobre o funcionamento da entidade de formação da Polícia Judiciária, com um percurso meritório na instituição em que se insere, altamente reconhecida na sociedade portuguesa.

O resultado da nossa investigação compreende duas abordagens distintas, mas confluentes:

- Enquadramento institucional evolutivo, através de análise retrospectiva dos fatores condicionantes do sistema de informação da organização que, há décadas, garante a formação legalmente obrigatória para os funcionários da PJ, a que se associa também a de outros órgãos de polícia criminal;
- Análise do comportamento da organização, enquanto sistema de informação, no seu ambiente interno e externo, assente nas atividades básicas de produção de informação (*input/output*).

Do trabalho realizado destacamos os seguintes pontos que claramente marcam as nossas conclusões:

### ➤ ***Estado da arte***

A análise do *estado da arte* sobre esta matéria, à luz do campo científico da ciência da informação, foi o nosso começo.

Das várias perspetivas de análise que apresentamos no primeiro capítulo, destacamos o impacto das mudanças ocasionadas pela **Sociedade da Informação**, cuja emergência se enquadra na revolução tecnológica do último quartel do século XX. A evolução imparável das tecnologias da informação e da comunicação proporcionou uma nova dimensão ao campo de estudo das Ciência da Informação, com a redefinição do seu objeto científico. Esta visão está claramente explanada por SILVA (2015, p. 17) ao abordar o *Enquadramento da Gestão de Serviços e Sistemas de Informação (...). Epistemológico: uma disciplina da Ciência da Informação*.

Neste contexto, sinalizamos como especialmente influente a mudança de paradigma informacional que alterou de forma indelével o campo disciplinar da ciência da informação, dando origem a um campo transdisciplinar, marcado por uma visão moderna do sistema de informação das organizações.

Com a nova visão da ciência da informação, observamos a organização como sistema de informação, permeável ao ambiente em que diversos atores intervêm e em que a subsistência se associa à forma inteligente como domina a **Informação** e transaciona elementos informacionais relativos à sua área de negócio.

No caso concreto da EPJ, para a organização em que se insere - a PJ -, **Informação** é o ativo essencial, a ferramenta de trabalho que motiva a ação, caracterizando-se simultaneamente como o elemento distintivo com que se afirma no ambiente em que se integra.

#### ➤ **Enquadramento institucional e contextos de mudança**

Desde os primórdios da constituição da entidade responsável pelas funções de investigação criminal, foi identificada a necessidade de que os respetivos funcionários e agentes estivessem habilitados com informação e conhecimentos específicos para o desempenho adequado das funções de investigação.

Como vimos na nossa análise do enquadramento institucional, a conceção de cursos de formação e treino dos elementos da autoridade de investigação resulta numa marca característica do perfil adequado às funções.

Enquanto estrutura responsável pela formação da PJ, a Escola da Polícia Judiciária é herdeira desta visão, sendo demonstrável a vontade, quer no plano nacional quer no plano internacional, de promover ações de liderança na atividade formativa da sua especialidade, num percurso que apresenta, até determinada fase, intenções de melhoria em termos do seu estatuto orgânico.

De acordo com a opinião de JACINTO (2009), com a Lei n.º 37/2008, de 6 de agosto, que aprovou a orgânica da PJ, verificou-se a regressão do estatuto no enquadramento institucional da organização incumbida da formação, frustrando-se expectativas de autonomia funcional consubstanciada na gestão de meios, tendo-se sobreposto a dependência central. Nesta posição de Jacinto, encontramos, por antecipação, as perspetivas negativas da evolução organizacional, cujas marcas

sinalizamos: diminuição de recursos humanos e materiais e escasso investimento nas estruturas existentes.

O impacto da alteração do estatuto institucional vem-se a revelar negativo, atentas as competências da instituição quer no plano nacional quer no internacional. Neste âmbito, no capítulo 2, ao abordarmos o ambiente externo e as alterações pelas quais as várias entidades congéneres passam, procurámos demonstrar a situação de impasse da EPJ face às responsabilidades que detém interna e externamente.

Quanto a este último e, numa perspetiva antagónica, optámos por destacar com detalhe a evolução positiva registada na estrutura europeia para a formação de Polícia (CEPOL), da qual a EPJ é parceira.

Em sintonia com a evolução tecnológica, a CEPOL pôs em prática estratégias de melhoria, contemplando as tecnologias de informação e comunicação e a gestão da informação. Procurando implementar uma gestão próxima do modelo empresarial, em que claramente os resultados têm de ser quantificáveis e avaliados, a CEPOL redimensionou toda a sua atividade, apostando na desburocratização e na informatização de procedimentos, apresentando atualmente indicadores claros de mudança.

No que diz respeito ao plano interno, sinalizamos os caminhos de mudança e consolidação de instituições congéneres, de que destacamos a aproximação ao ensino universitário e a correspondente acreditação dos ciclos de estudo em conformidade. Não obstante se promoverem na EPJ diversas parcerias com instituições de ensino superior, face à atual base de recrutamento para investigadores criminais ser de licenciados, afigura-se obrigatório continuar a valorizar a formação que, sendo específica, tem de ser de alta qualidade. Não poderá assim nunca baixar a patamares inferiores aos do ensino superior, atenta a citada base de recrutamento e as competências legais de que a PJ está incumbida.

Procurando compreender o enquadramento da governação que motivou esta alteração, encontramos o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) que, sob a capa da modernização e racionalização das organizações públicas, promoveu o seu *downsizing*, sem muitas vezes garantir a manutenção das condições necessárias ao exercício efetivo das competências.

Como abordamos no nosso trabalho, esta forma de gestão na AP está claramente enraizada no modelo de gestão designado por *New Public Management (NPM)*, de origem anglo-saxónica. Num contexto de governação liberal, esta visão economicista apresenta-se associada ao *e-government*. Em várias partes do nosso trabalho,

referenciamos reflexões sobre a adoção desta teoria de gestão que se liga à estratégia europeia de administração pública eletrónica.

No contexto da governação europeia, e tendo como suporte material as modernas tecnologias de informação e comunicação, foi possível em Portugal, apesar de algumas limitações havidas, agilizar a prestação de serviços aos cidadãos.

Como referenciamos no trabalho, são demonstráveis vários projetos no âmbito do Ministério da Justiça, que visam a simplificação e a desmaterialização de processos, com recurso a plataformas digitais interoperáveis nos serviços da AP.

Este novo modelo de governação foi absorvido e procurou ser implementado na PJ, designadamente com a aposta em projetos inovadores no âmbito do sistema de informação, como foi o caso da implementação de um projeto de *Gestão de Conteúdos e Portal Intranet*, com tecnologia *Enterprise Content Management (ECM)*, em funcionamento também na EPJ.

Das funcionalidades que foram implementadas com este projeto de sistema de informação, analisado detalhadamente no nosso trabalho, destacamos a queixa eletrónica e a desmaterialização de processos.

### ➤ Caminhos do Futuro

Voltando à necessidade de dar resposta à nossa pergunta de partida, e porque é indispensável encontrarmos perspetivas de sobrevivência para a organização que estudamos, propomos que, no caminho a trilhar, consideremos as oportunidades que são oferecidas, quer na esfera da governação quer no ambiente interativo em que atuam os parceiros e rivais. Cada vez mais, o caminho das organizações faz-se com os outros.

Atualmente, na Sociedade da Informação, há inúmeras formas de recolher, tratar e consumir informação e angariar conhecimento. Cabe às organizações e aos seus ativos humanos promover formas de tirar partido dos ganhos daí decorrentes, em particular a partir das modernas tecnologias. Progressiva e cumulativamente, as orientações da governação vêm sendo objeto de revisão, como decorre do atual debate de avaliação do *NPM*, a que se associa conceitos recentes de *Public Management Reform* (POLLITT; BOUCKAERT, 2011).

Suportadas em projetos em fase de desenvolvimento ou em fase de conceção, identificamos áreas que permitem à EPJ melhorar o seu sistema de informação, tais como:

- Adoção de sistema informático de gestão da aprendizagem, com apoio em tecnologia de informação aberta, com benefícios evidentes, quer ao nível da gestão pedagógica quer da administração, e apoio da atividade formativa;

- Desmaterialização de processos e utilização privilegiada de plataformas digitais interoperáveis (como é o caso da CEPOL);

- Adoção de boas práticas em conformidade com normas reconhecidas como a NP 4512 ou norma de gestão da qualidade, ainda que a sua adoção na íntegra pressuponha relevantes modificações nas estruturas existentes;

- Contribuição ativa no projeto de interoperabilidade semântica assente na estratégia comunitária de aproximação de conteúdos e dados para transmissão e partilha (MIP e MEF) de informação, assim como em outros projetos estratégicos para a AP;

- Valorização da informação e do conhecimento através do estabelecimento de processos de comunicação apropriados dentro da organização, premiando-se a comunicação entre os elementos envolvidos no sistema de gestão da formação;

- Implementação de formas variadas de recolha, tratamento e partilha da informação e do conhecimento por parte dos colaboradores, com base na utilização da cadeia de fluxo informacional e evidenciada em conformidade;

- Desenvolvimento da interação da EPJ com os atores (internos e externos) do ambiente envolvente e controlo da produção documental daí decorrente, registada e mapeada no sistema de informação da instituição.

1 Com este trabalho compreendemos e gostaríamos de passar a mensagem de que só com interação e ambição, usando da partilha de informação, enquadrada em objetivos organizacionais, podemos dar resposta aos desafios atuais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, J.; ALGERMISSEN, L.; FALK, T. – **Modernizing Processes in Public Administration: Process Management in the Age of e-Government and New Public Management**. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2012. ISBN 978-3-642-21355-7.

BRUCHEZ, Adriane et al – Análise da Utilização do Estudo de Caso Qualitativo e Triangulação. **Brazilian Business Review**. [S.l.: s.n., 2015?].

Disponível em:

<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/viewFile/4125/1279>

ECIA – Euro-referencial I-D: volume1 – **Competências e Aptidões dos profissionais europeus de informação-documentação**, e volume 2 – **Níveis de qualificação dos profissionais europeus de informação-documentação**. 2. ed. rev. do v. 1. Lisboa: INCITE, 2005. ISBN 972-98747-4-3

CHIAVENATO, Idalberto – **Introdução à Teoria Geral das Organizações: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão. ISBN 85-352-1348-1.

CHOO, Chun Wei – **Gestão de informação para organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente**. Lisboa: Editorial Caminho, 2003. ISBN: 972-21-1506-5.

CONG Xiaoming; PANDYA Kaushik V. – Issues of Knowledge Management in the Public Sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**. V. 1 N° 2 (2003), p. 25-33.

Disponível em: [ejkm.com/issue/download.html?idArticle=17](http://ejkm.com/issue/download.html?idArticle=17)

DAVENPORT, T.H.; PRUSSAK, L. – **Working knowledge: How Organisations Manage What They Know**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998, ISBN 1-57851-301-4.

EUROPEAN POLICE COLLEGE – **ICT Strategy**. 2012. Disponível em <https://www.cepol.europa.eu/>

EUROPEAN POLICE COLLEGE – **Information Management Strategy**. 2012. Disponível em <https://www.cepol.europa.eu/>

FERREIRA, T. E.; PERUCCHI, V. – Gestão e o Fluxo da Informação nas organizações: A informação no contexto organizacional. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**. Florianópolis (Brasil). V.16, nº2 (2011), p. 446-463.

Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/781>>. ISSN 1414-0594.

GONZÁLEZ LORCA, Jesús – **Sistemas workflow, Funcionamento y metodologia de implantación**. Biblioteconomia y Administración Cultural – 136. Gijón: Ediciones Trea, 2006. ISBN: 84-9704-219-0.

JACINTO, Teodósio – O papel da Polícia Judiciária no sistema de justiça. **Rev. do Ministério Público**. 120 (2009), p. 45-86. ISSN 0870-6107.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane – **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**. [Em linha]. 13<sup>th</sup> Edition. Essex: Pearson Education Limited, 2014. Disponível em <http://www.icto.info/laudon-management-information-systems-13th-global-edition-c2014-1.pdf>. ISBN 13: 978-0-273-78997-0.

MORALES LOPEZ, Valentino – La perspectiva organizacional de los sistemas de información. **Documentación de las Ciencias de la Información**. V. 33(2010), p. 143-169. Disponível em <<https://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/download/.../18691>> ISSN: 0210-4210

NP 4512. 2012 – **Sistema de gestão da formação profissional incluindo aprendizagem enriquecida por tecnologia: Requisitos**. IPQ.

OLIVEIRA, Paulo; CUNHA, Cristiano; NAKAYMA, Marina – Learning management systems (LMS) and e-learning management: an integrative review and research agenda. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. Santa Catarina. V.13nº 2(2016), p.157-180. ISSN online: 1807-1775

Disponível em:

<http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/view/10.4301%25S1807-17752016000200001/597>

PINTO, Maria Manuela – **Gestão e Preservação da Informação: o impacto do pensamento sistémico**, comunicação apresentada no Encontro Internacional de Arquivos. Universidade de Évora, 2014.

Disponível em [http://eiarquivos2014.weebly.com/uploads/2/6/0/6/26068081/p1\\_4\\_mp.pdf](http://eiarquivos2014.weebly.com/uploads/2/6/0/6/26068081/p1_4_mp.pdf)

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT Geert – **Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State**. Oxford: Oxford University Press, 2011. ISBN 978-0-19-959509-9

POLLITT, Christopher – What do we know about public management reform? Concepts, models and some approximate guidelines. Paper supporting a presentation to the conference and workshop ‘**Towards a comprehensive reform of public governance**’. Lisboa, [s.n], 2013. [Consult. 2017-05-31, 15:41]. Disponível em [http://www.cfp.pt/wp-content/uploads/2013/01/Pollitt\\_paper.pdf](http://www.cfp.pt/wp-content/uploads/2013/01/Pollitt_paper.pdf)

PORTUGAL. Polícia Judiciária – **Espaço Institucional, Missão**. Disponível em <http://www.policiajudiciaria.pt> (2016-04-01, 00:41)

PORTUGAL. Polícia Judiciária. Escola de Polícia Judiciária – **Instrução Permanente de Serviço n.º 1/2010**. Lisboa: [s.n], 2010. 1-11.

Define as competências, o enquadramento orgânico e a estrutura organizacional da Escola de Polícia Judiciária (EPJ).

PORTUGAL. Ministério da Administração Interna. Grupo de Avaliação do Ensino e dos Processos de Formação no Domínio das Forças e Serviços de Segurança – **Relatório Final**. Lisboa: [s.n], 1997.

PORTUGAL. Instituto Politécnico de Leiria; Escola de Polícia Judiciária – **Protocolo de Cooperação**. Lisboa: [s.n], 2011.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. – **Manual de Investigação em ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005.

RIBEIRO, Fernanda – A arquivística como disciplina aplicada no campo da ciência da Informação – **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa.V. 1 nº 1(jan./jun. 2011), p. 59-73.

ROCHA, J. A. Oliveira; Araújo, Joaquim– Administrative reform in Portugal: problems and prospects. **International Review of Administrative Sciences**. Sage journals.V. 73 (2007), p. 583-596.

Disponível em <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0020852307083461>

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. – As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**.V. 4 n. 2 (2014), p.19-33. ISSN:2236-417X.

SILVA, Armando Malheiro da – **A Informação: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico**. Porto: Edições Afrontamento, 2006.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda – A gestão da informação na administração pública. **Interface Administração Pública**. 161 (2009), p. 32-39.

SILVA, Armando Malheiro da –Arquivologia e Gestão da Informação /Conhecimento. **Inf. & Soc.: Estudos**. João Pessoa, v.19, n.2 (2009), p. 47-52.

SILVA, Armando Malheiro da – Modelos e Modelizações em Ciência da Informação: O Modelo eLit.pt e a investigação em literacia informacional. **Prisma.com**. 13(2010). ISSN: 1646 - 3153.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda –**Paradigmas, serviços e mediações em Ciência da Informação**. Recife: Néctar, 2011.ISBN: 978-8560323-33-3

SILVA, Carlos Guardado – A classificação da informação arquivística da administração local nos países ibéricos: uma análise comparada. **Jornadas Ibéricas de Arquivos Municipais**. Lisboa: Arquivo Municipal, 2013.

Disponível em: <[http://arquivomunicipal.cm-lisboa.pt/fotos/editor2/guardado\\_silva.pdf](http://arquivomunicipal.cm-lisboa.pt/fotos/editor2/guardado_silva.pdf)>

SILVA, Carlos Guardado – **Relatório sobre a Unidade Curricular, Gestão de Sistemas e Serviços de Informação Arquivística (GSSIA)**. Coimbra: Faculdade de Letras, 2015.

SUGAHARA, Cibele; ZANNUZZI, Celeste; FALSARELLA, Orandi, – Gestão do fluxo de informação em ambiente organizacional. **Ciencias de la Información**. v. 46, nº2 (2015), p. 33-48.ISSN 0864-4659.

Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/1814/181441052002/index.html>

VALENTE, José Nunes – 40 Anos de Formação na Polícia Judiciária. Polícia e Justiça.**Revista do Instituto de Polícia Judiciária e Ciências Criminais**. II Série. 8 (1997), p. 49-91. ISSN 0870-4791.



VIDIGAL, Luís – **A Reforma da Administração Pública à luz dos Sistemas de Informação**, comunicação apresentada na *13ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI'2013)*. Évora, 2013. ISSN 2183-48çX DOI <http://dx.doi.org/10.18803/capsi.v13.466-489>.

YIN, Robert K.– **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN 85-7307-852-9.

- LEGISLAÇÃO:

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 8435. *Diário do Governo. 1.ª série*. Lisboa. 220 (21 out. 1922). 1154-1161.

Reorganiza os serviços de polícia cívica.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 35 042. *Diário do Governo. 1.ª série*. Lisboa. 233 (20 out. 1945). 839-850.

Organiza os serviços de polícia judiciária.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 41 306. *Diário do Governo. 1.ª série*. Lisboa. 223 (2 out. 1957). 945-951.

Cria, na diretoria da Polícia Judiciária o Laboratório de Polícia Científica, a Biblioteca da Polícia Judiciária e o Museu Criminalístico. Cria a Escola Prática de Ciências Criminais, destinada especialmente ao ensino e divulgação das ciências auxiliares do direito criminal.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 37/78. *Diário da República. 1.ª série*. Lisboa. 42 (20 fev. 1978). 384-386.

É criada, na dependência da Directoria-Geral da Polícia Judiciária, a Escola de Polícia Judiciária.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 235/80. *Diário da República. 1.ª série*. Lisboa. 164 (18 jul. 1980). 1719-1723.

Dota a Escola de Polícia Judiciária de autonomia administrativa.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 295-A. *Diário da República. 1.ª série*. Lisboa. 219 (21 set. 1990). 2930-(2) -2930-(34).

Aprova a Lei Orgânica da Polícia Judiciária

PORTUGAL. Ministério da Justiça. Instituto Nacional de Polícia e Ciências Criminais - Regulamento Interno das Estruturas de Formação. 1992

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 81. *Diário da República. 1.ª série*. Lisboa. 95 (22 de abr. 1995). 2314-2316.

Prevê a criação de brigadas anticrime e de unidades mistas de coordenação integrando a Polícia Judiciária, a Guarda Nacional Republicana, a Polícia de Segurança Pública, o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras e a Direcção-Geral das Alfândegas.

PORTUGAL. Conselho de Ministros. Resolução n.º 33/96. *Diário da República. 2.ª série*. Lisboa. 141 (29 de jun. 1996).

Cria o Grupo de Avaliação do ensino e dos processos de formação no domínio das forças e dos serviços de segurança.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 275-A. *Diário da República*. 1.ª série. Lisboa. 259 (9 nov. 2000). 6300-(2) -6300-(36).

Aprova a Lei Orgânica da Polícia Judiciária.

PORTUGAL. Conselho de Ministros. Resolução n.º 124/2005. *Diário da República*. 2.ª série. Lisboa. 149 (04 de ago. 2005). 4502-4504.

Procede à reestruturação da administração central do Estado.

PORTUGAL. Decreto-lei n.º 74. *Diário da República*. 1.ª série. Lisboa. 60 (24 mar. 2006). 2242-2257.

Aprova o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior.

PORTUGAL. Lei n.º 17/2006. *Diário da República*. 1.ª série. Lisboa. 99 (23 mai. 2006) 3462-3463.

Aprova a Lei Quadro da Política Criminal.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 206/2006. *Diário da República*. 1.ª série. Lisboa. 208 (27 out. 2006). 7463-7473.

Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Justiça.

PORTUGAL. Conselho de Ministros. Resolução n.º 173/2007. *Diário da República*. 1.ª série. Lisboa. 214 (07 de nov. 2007). 8135-8151.

Aprova a Reforma da Formação Profissional.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 42/2009. *Diário da República*. 1.ª série. Lisboa. 30 (12 fev. 2009). 1029-1037.

Estabelece as competências das unidades da Polícia Judiciária.

PORTUGAL. Polícia Judiciária. Despacho n.º 12792/2009. *Diário da República*. 2.ª série. Lisboa. 104 (29 mai. 2009). 21479-21481.

Procede à criação das unidades orgânicas da PJ.

PORTUGAL. Portaria n.º 208/2013. *Diário da República*. 1.ª série. Lisboa. 121 (26 de jun. 2013). 3666-3680.

Procede à alteração e republicação da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro, que regula o sistema de certificação de entidades formadoras previsto no n.º 2 do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 249/2015. *Diário da República*. 1.ª série. Lisboa. 211 (28 de out. 2015). 9298-9311.

Aprova a orgânica do ensino superior militar.

PORTUGAL. Programa do XXI Governo Constitucional 2015-2019. Lisboa. 2015

Disponível em

<http://www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf>

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 86-A. *Diário da República. 1.ª série*. Lisboa. 249 (29 de dezembro 2016). 5142-(33) - 5142-(40)

Define o regime da formação profissional na Administração Pública

UNIÃO EUROPEIA. Decisão n.º 2000/820/JAI de 22 de dezembro. *Jornal Oficial das Comunidades*. (30 dez. 2000). 336/1-336/3.

Cria a Academia Europeia de Polícia (AEP).

UNIÃO EUROPEIA. Governing Board of the European Police College. Decision 3/2015/GB. Single Programming Document: years 2016-2018.

Disponível em <https://www.cepol.europa.eu/who-we-are/key-documents> (2016-05-11, 0:41)

Procede à adoção de *Single Programming Document: Years 2016-2018*

UNIÃO EUROPEIA. Regulamento (EU) 2015/2219, de 25 de novembro. *Jornal Oficial das Comunidades*. (04 dez. 2015). 319/1-319/20.

Procede à criação da Agência da União Europeia para a Formação Policial (CEPOL).

UNIÃO EUROPEIA. COM134 final. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões –Quadro Europeu de Interoperabilidade – Estratégia de execução. Bruxelas, 2017

Disponível em: [http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0014.02/DOC\\_1&format=PDF](http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0014.02/DOC_1&format=PDF)